

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.
The Strategic Analysis of KLASSA plus, s. r. o. Company

Student:	Štěpán Csiba
Vedoucí bakalářské práce:	Ing. Marcela Papalová, Ph.D.

Ostrava 2012

Zadání bakalářské práce

Student: **Štěpán Csiba**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.**
The Strategic Analysis of KLASSA plus, s. r. o. Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Vymezení strategie podniku
 3. Strategická analýza
 4. Představení firmy
 5. Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.
 6. Vyhodnocení dat
 7. Návrh strategie
 8. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-85467-77-1.
JOHNSON, Gerry, Kevan SCHOLLES a Richard WHITTINGTON. *Exploring corporate strategy: text&cases*. 8th ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Marcela Papalová, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012



Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.* vypracoval samostatně pod vedením Ing. Marcely Papalové, Ph.D. a uvedl v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy VŠB-TU Ostrava a vnitřními akty řízení Ekonomické fakulty, VŠB-TU Ostrava.

V Ostravě dne 06. července 2012

vlastnoruční podpis autora

Poděkování

Velké poděkování patří Ing. Marcele Papalové, Ph.D. za čas věnovaný konzultacím, díky kterým obohatila tuto bakalářskou práci o cenné rady a odborné připomínky. Dále bych rád poděkoval vedoucím pracovníkům firmy KLASSA plus, s. r. o. za poskytnuté informace a vstřícný přístup.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Vymezení strategie podniku.....	3
2.1	Strategické řízení	3
2.2	Strategie podniku	3
3	Strategická analýza.....	5
3.1	Určení strategického postavení podniku na trhu.....	5
3.2	Externí analýza podniku	5
3.2.1	Analýza vlivu makro okolí.....	6
3.2.2	Analýza vlivu mikro okolí	9
3.3	Interní analýza – analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku.....	13
3.3.1	Strategický kapitál.....	14
3.3.2	Zdroje podniku	14
3.3.3	Schopnosti podniku	16
3.3.4	Finanční analýza.....	16
3.4	Syntéza výsledků	23
4	Představení firmy	24
5	Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.....	27
5.1	Základní charakteristika a vývoj odvětví.....	27
5.2	PEST analýza	31
5.2.1	Politické prostředí	32
5.2.2	Ekonomické faktory	35
5.2.3	Sociální faktory	38
5.3	Porterova analýza pěti sil	42
5.4	Interní analýza firmy KLASSA	46
5.4.1	Finanční analýza.....	46
6	Vyhodnocení dat	54

6.1	Vyhodnocení PEST analýzy	54
6.2	Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil	57
6.3	Výsledky z finanční analýzy	58
7	Návrh strategie	60
8	Závěr.....	61
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	62
	SEZNAM ZKRATEK.....	66
	SEZNAM TABULEK.....	66
	SEZNAM GRAFŮ	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM VZORCŮ	67
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	68
	SEZNAM PŘÍLOH.....	69
	Přílohy	70

1 Úvod

Pravděpodobně nelze přehlédnout fakt, který v posledních letech zasáhl svět, a na který většina domácích i zahraničních zdrojů upozorňuje. Jedná se o celosvětovou hospodářskou krizi, která je spojována s nestabilním prostředím domácích ekonomik, zapříčiňující neúspěch firem na trhu, způsobující pokles zisku, a v krajních případech i jejich samotný krach. Děje se tak pouze z důvodů nestability prostředí firem, ve kterém se pohybují? Nebo existují i hlubší příčiny těchto neúspěchů?

Expertí v oboru řízení firem poukazují minimálně na dvě důležitá fakta. Jedním je samozřejmě neschopnost manažerů čelit extrémním změnám v okolním prostředí, avšak tím druhým, především mnohdy opomíjeným, je abstinence kvalitně zpracované podnikové strategie, která by dané firmě vkládala řád a stávala se nástrojem k dosažení podnikových cílů, které se budou umět vyrovnat s probíhajícími změnami působící v podniku i mimo něj.

Reálným příkladem se stává firma, která je v této práci podrobena analýze. Tato firma pocítila důsledky celosvětové krize a zároveň podcenila onen význam firemní strategie, a dostala se tak do problémů, ze kterých se jí bude těžko dostávat. Aby bylo možné určit, proč se právě tato firma potýká s problémy, musí být použity nástroje, které dokáží určit její aktuální pozici, ve které se nachází.

A proto je **primárním cílem** této bakalářské práce, **nalézt klíčové faktory**, které na trhu vymezují pozici firmy, a **rozhodují o její existenci na trhu s ohledem na její finanční situaci**. Sekundárním cílem je rozhodnout, které z těchto faktorů mohou ovlivnit její budoucí vývoj.

Z tohoto důvodu je práce rozdělená do tří bloků. První blok (kapitoly 2., 3.) se zaměřuje na teoretické pojetí strategické analýzy, která je nástrojem pro dosažení stanoveného cíle této bakalářské práce. Kapitola dvě pojednává o významu strategie v podniku a řeší využití při strategickém řízení. Třetí kapitola se věnuje výběru vhodných metod a technik, které budou prakticky implementovány na zkoumanou firmu v druhém bloku této práce tak, aby zhodnotily nejprve vnější posléze vnitřní faktory, působící na podnik.

Druhý blok (kapitoly 4., 5., 6.) je orientován na praktické zhodnocení analyzované firmy. Kapitola čtyři seznamuje s firmou, která je předmětem analýzy této práce. Pátá kapitola prakticky popisuje aktuální stav firmy pomocí metod a technik strategické analýzy, vybraných

v bloku jedna. Závěrečná část tohoto bloku, šestá kapitola, obsahuje vyhodnocení analýz, popisující příležitosti i hrozby, silné a slabé stránky firmy na trhu, díky kterým je firma konkurenceschopná.

Třetí, závěrečný oddíl obsahuje autorovo doporučení k návrhu strategie společně s celkovým zhodnocením práce.

2 Vymezení strategie podniku

2.1 Strategické řízení

Je soubor aktivit, jež se soustředí na směřování podniku k dalšímu vývoji. Jedná se o složitý proces, jehož cílem je zajistit rozvíjení a udržování shody mezi cíli a zdroji podniku, ve vztahu k proměnlivým tržním podmínkám. Především je zaměřeno na to, jak se vypořádat s dramatickými změnami v prostředí, ve kterém se firma nachází. Tzn., že rozhoduje o alokaci a využití zdrojů podniku na základě strategických rozhodnutí, které vychází z tržních příležitostí.

Nicméně, v celém procesu jde o formulování strategie podniku, která směřuje k dosažení stanovených podnikových cílů a k zajištění souladu mezi samotnými zdroji podniku s vnějším prostředím. Důležité je, aby byl zajištěn celkový úspěch organizace na trhu (Sedláčková, 2006).

Základním nástrojem strategického řízení, a vůbec komplexního řízení podniku, je tudíž kvalitní zpracování podnikové strategie. (Dedouchová, 2001).

2.2 Strategie podniku

Je zřejmé, že je strategie východiskem a sjednocujícím prvkem celého podniku. Využití nalézá u zaměstnanců, podnikových plánů a projektů tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle, zejména dlouhodobého charakteru (Sedláčková, 2006).

Teoretická definice strategie v publikaci Dedouchové (2001) popisuje strategii jako: *“dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.”* Ovšem jak sama autorka uvádí, tak kritikové tohoto pojetí tvrdí, že tento tzv. plánovací přístup pouze předpokládá, že je strategie výsledkem požadavku a přání podniku dosáhnout určitých cílů.

Proto Dedouchová uvádí i novou, moderní definici strategie popsanou jako: *„připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku.”* Tento přístup je označován jako přírůstkový a funguje na principu pozvolných, za sebou jdoucích malých změnách, které se neustále přizpůsobují aktuální podnikové situaci.

Rozdíl mezi oběma přístupy je takový, že plánovací přístup vnímá strategii jako plán jasný a rozumem odůvodněný, který je následně použit v organizaci. U tohoto přístupu většinou dochází k tomu, že jsou při formulaci cílů upřednostňovány vlastní názory a cíle manažerů a oddělují tak formulaci strategie od její implementace, která možná nebude později reálná.

Kdežto přírůstkový přístup vidí strategii jako soubor podnikových činností, kdy je strategie formulována, implementována, testována a adaptována v malých krocích, nepřetržitě tak, aby byli manažeři schopni, rozpoznat probíhající změny v okolí podniku a podnik na tyto změny adaptovat. (Dedouchová, 2001).

A proto zahraniční autoři Johnson a Scholes (2008) ve své publikaci výstižně popisují strategii, jako dlouhodobý směr organizace, určující rozsah činností, které bude firma zastávat tak, aby využila svých výhod kombinací zdrojů a schopností vůči konkurenci, v neustále se měnícím podnikovém prostředí.

3 Strategická analýza

3.1 Určení strategického postavení podniku na trhu

Prostředí je to, co dává organizaci prostředky k přežití. V soukromém sektoru jsou spokojení zákazníci tím, co udržuje firmu na trhu. Ve veřejném sektoru se pak jedná o vládu, pacienty nebo studenty, kteří obvykle hrají stejnou roli zákazníků.

V základním členění je organizace vystavena externím vlivům světa politického, ekonomického, sociálního, technologického, přírodního a právního. Toto prostředí se neustále mění a na některé organizace má větší vliv než na ty ostatní. Většina těchto změn vede ke vzniku příležitostí, kterých firma může využít ve svůj prospěch. Ostatní změny pak mohou vytvářet pro organizaci hrozby. Avšak problém probíhajících změn, je ukryt v jejich rozsahu a míře, ve které působí na podnik. Je tedy pravděpodobné, že je nebude možné nebo reálně identifikovat. Proto je úkolem strategického řízení najít takové změny, které mají klíčový dopad za změny v prostředí organizace.

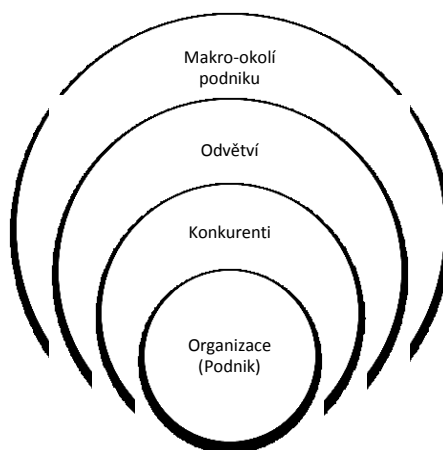
Vedle externích vlivů existují i interní vlivy, které také klasifikují tržní pozici podniku. Avšak tyto faktory určují jeho strategické možnosti. Ty se sestávají se z podnikových zdrojů a schopností, které má firma k dispozici. Firma na základě těchto vnitřních faktorů, musí zhodnotit své silné a slabé stránky. Cílem je pak určit, budoucí omezení pro strategická rozhodnutí, aby se daly realizovat tak, že je konkurence nebude schopná napodobit. Určení strategické pozice tedy závisí na okolním prostředí, zdrojích a schopnostech organizace. (Johnson a Scholes, 2008).

3.2 Externí analýza podniku

Externí analýza je součástí strategické analýzy, orientující se na faktory, které působí zvenčí a v budoucnu budou působit na podnik tak, že ovlivní jeho strategické postavení. Soustřeďuje se na vlivy trendů dílčích složek okolí podniku - *makro okolí* a *mikro okolí*, a popisuje jejich vzájemné vazby a souvislosti (Sedláčková, 2006), viz obrázek 3.1.

Johnson a Scholes (2008) zpracovali rozdělení vrstev okolí podniku dle toho, jak silné vazby mají na podnik. Jejich pořadí je znázorněno na obrázku 3.1 podle toho, které nejvíce mají největší vliv.

Obrázek 3.1: Rozdělení okolí podniku



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Johnson, Scholes, 2008)

Makro-okolí podniku obsahuje hlavní faktory, které mají dopad na celé prostředí. David (1999) je rozdělí dle kategorií na ekonomické; sociální, kulturní, demografické a ekologické; politické, legislativní; technologické politické, ekonomické sociální, technologické, ekologické a legislativní.

Odvětví podniku se skládá z firem produkujících ty samé výrobky nebo poskytujících ty samé služby (Johnson, Scholes, 2008). Sedláčková (2006) tuto vrstvu označuje jako mikro okolí. Tato vrstva do jisté míry určuje atraktivitu odvětví.

Konkurenti jsou pak v nejtěsnějším vztahu k podniku. Existuje zde mnoho různých organizací s odlišnými znaky, konkurujících si na různé úrovni. Některé blíže některé vzdáleně konkrétním organizacím. (Johnson a Scholes, 2008).

3.2.1 Analýza vlivu makro okolí

„Makro okolí představuje celkový politický, ekonomický, sociální a technologický rámec, v němž se podnik pohybuje“ (Johnson, 2008, str. 54). Vlivy tohoto prostředí, jako jsou např. dovozní omezení, přesuny populace, technologické inovace, politická situace, inflace a mnoho dalších, mohou výrazně ovlivnit efektivnost a úspěšnost podniku. K analyzování těchto faktorů slouží tzv. PEST analýza, která dělí celé makro okolí na základní čtyři oblasti (Sedláčková, 2006).

Pro lepší vypovídací schopnost jednotlivých ukazatelů faktorů makro okolí, je vhodné doplnit analýzu PEST tzv. indexní analýzou. Jedná se o výpočet bazického indexu, který

porovnává hodnoty v čase vůči předem stanovené bázi resp. výchozímu roku. Vypočítá se takto

$$\text{Bazický index} = \frac{q_i - q_0}{q_0} (\%) \quad [3.1]$$

kde je q_i - rok který porovnáváme, q_0 – výchozí rok tzv. báze

Dále se využívá koeficient přírůstku neboli meziroční tempo růstu, který se používá pro meziroční srovnání vývoje ukazatele. Jeho výpočet je (Mankiw, 2009):

$$\text{Koeficient přírůstku} = \frac{q_i - q_{i-1}}{q_{i-1}} (\%) \quad [3.2]$$

PEST analýza

Analýza PEST nabízí zkoumání obsáhlého seznamu vlivů o možném úspěchu či selhání jednotlivých strategií. PEST je zkratka pro politické, ekonomické, sociální, technologické, ekologické a legislativní vlivy. Politické faktory zdůrazňují úlohu vlády. Ekonomické hodnotí hospodářskou politiku státu za pomoci makroekonomických ukazatelů. Sociální vlivy zahrnují změny v kultuře a demografickém složení. Technologické vlivy odkazují na inovace (Johnson, Scholes, 2008).

Existují různé modifikace této analýzy, které detailněji vymezují makro ekonomické prostředí firmy. Doplnujícími faktory mohou být L (legislativní rámec), E (ekologický rámec), další E (etický rámec), zvláště D (demografický rámec), R (regulační omezení) atd. Přidáním, ubráním či zaměněním pořadí zkratk dílčích faktorů v původním názvu analýzy mohou vzniknout z původního názvu PEST modifikace jako je STEP, PESTL, PESTLE, PESTEL, ESTL, STEER, STEELED apod. Jedná se však pokaždé o stejný nástroj sloužící k analyzování makroekonomického okolí podniku (Morrison, 2011).

Většina faktorů v odvětví na sebe navazuje, tzn., že pokud se změní jeden, může ovlivnit i druhý. Z hlediska strategické analýzy je důležité zjistit, jak se tyto faktory mění v danou chvíli, jak se pravděpodobně změní do budoucna, a upozorní na to organizaci. (Johnson, Scholes, 2008).

K získání obrazu o tom, v jaké aktuální pozici se analyzovaná firma na trhu nachází, bude použita upravená analýza faktorů PES. Zkoumány budou politické, ekonomické a sociální faktory. Výběr těchto faktorů se vztahuje k aktuální finanční situaci podniku.

Politické a legislativní

Politické a legislativní faktory představují značné příležitosti i hrozby. Stabilita politické situace, u nás, ale i v Evropě hraje základní roli u tohoto faktoru. Existence legislativních omezení formou daňových zákonů, regulací zahraničního obchodu, cenové politiky a mnoha dalších činností a nařízení se dotýkají každého podniku. Proto řada zákonů, právních norem a vyhlášek může výrazně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku (Sedláčková, 2006).

Ekonomické okolí

Jedná se o analýzu faktorů, které jsou mimo mikro okolí, ale jsou vůči němu ve vztahu. Působí na poptávku a ovlivňují podnikový zisk. Makroekonomické okolí je proto charakterizováno stavem ekonomiky, kdy tento stav ovlivňuje schopnosti podniků tak, aby dosáhli odpovídající výnosnosti. Mezi hlavní makroekonomické ukazatele patří: HDP, nezaměstnanost, inflace, mzdy, investice, úrokové sazby, zahraniční obchod, státní dluh, nabídka, poptávka atd. (Mankiw, 2009; David, 1999; Fuchs, Tuleja, 2009; Dedouchová, 2001).

Pro analýzu firmy, která je předmětem této práce, budou využity informace o ekonomickém růstu zkr. HDP, úrokové míře, inflaci, státním dluhu.

Ekonomický růst přímo ovlivňuje příležitosti a hrozby, kterým jsou podniky vystaveny. Ekonomický růst zajišťuje vyšší odolávání konkurenčnímu tlaku uvnitř mikro okolí z důvodu vyšší spotřeby. Dedouchová říká, že to dává podniku příležitost rozšířit svoji působnost. Ovšem pokud nastane ekonomický pokles, tak nejčastěji zapříčiní cenovou válku. Ačkoliv tyto změny lze většinou předvídat.

Úroková míra je pro firmu hrozbou v případě, že má rostoucí charakter. Naopak je-li klesající, stává se příležitostí. Podniky si na základě úrokové míry vypůjčují peníze na své financování. Úroková míra se tak stává součástí kapitálových nákladů, které jsou směrodatné pro zhodnocení proveditelnosti strategie.

Míra inflace může destabilizovat ekonomiku. Způsobí pomalejší ekonomický růst, vysokou úrokovou míru a proměnlivý kurz. Pokud inflace roste a je neočekávaná, stávají se plánované investice velice riskantními. V inflačním prostředí je nemožné předpovědět s větší přesností budoucí výnosy. To vede podniky k neochotě investovat (Dedouchová, 2001).

Sociální faktory

Odrážejí vlivy spojené s postojí, životem a strukturou obyvatelstva. Jedná se o změny v demografické struktuře, rozdělování důchodů, mobilita obyvatelstva, vývoj životní úrovně aj. Nás bude především zajímat počet škol, počet žáků resp. studentů a počet narozených dětí. Sociální změny, jako je třeba životní styl nebo životní úroveň se odráží ve způsobu trávení volného času, sociální spokojenosti a mnohém dalším, proto je důležité tyto faktory do analýzy zapojit.

Sedláčková v souvislosti s analýzou makro okolí podniku formulovala základní otázky, které identifikují klíčové trendy nebo vlivy, působící na podnik.

Jaké faktory vyvolávají změnu? Jaké jsou pravděpodobné vývojové trendy významných faktorů prostředí do budoucna? Jaký vliv budou mít tyto faktory v budoucnu na podnik? Jak ovlivní konkurenční pozici? (Sedláčková, 2006).

3.2.2 Analýza vlivu mikro okolí

Analýza vlivu mikro okolí představuje analýzu vedoucí k poznání vývojových trendů, zákonitostí a vazeb prostředí k podniku (Sedláčková, 2006). Cílem analýzy této vrstvy okolí podniku, je analyzovat konkurenční síly, které vytváří příležitosti resp. ohrožení pro daný podnik. Příležitostí je samozřejmě nutno ve strategii využít, přičemž negativní vlivy je třeba minimálně omezit.

Existují různé analýzy, které hodnotí vliv mikro okolí. Řadí se mezi ně Porterův model pěti sil, model šesti sil dle Grovera, analýza odvětví, model životního cyklu odvětví, analýza poptávky (David, 1999; Johnson, Scholes 2008; Dedouchová, 2001).

Nejčastěji využívaná metoda, využitá i v této práci zahrnuje hlavní faktory, které působí na podnik a která bude vhodná pro účel této práce, byla definována Michaelem E. Porterem, který ji označuje jako model pěti sil. Společně s ní, bude provedena i analýza odvětví, na základě dostupných údajů.

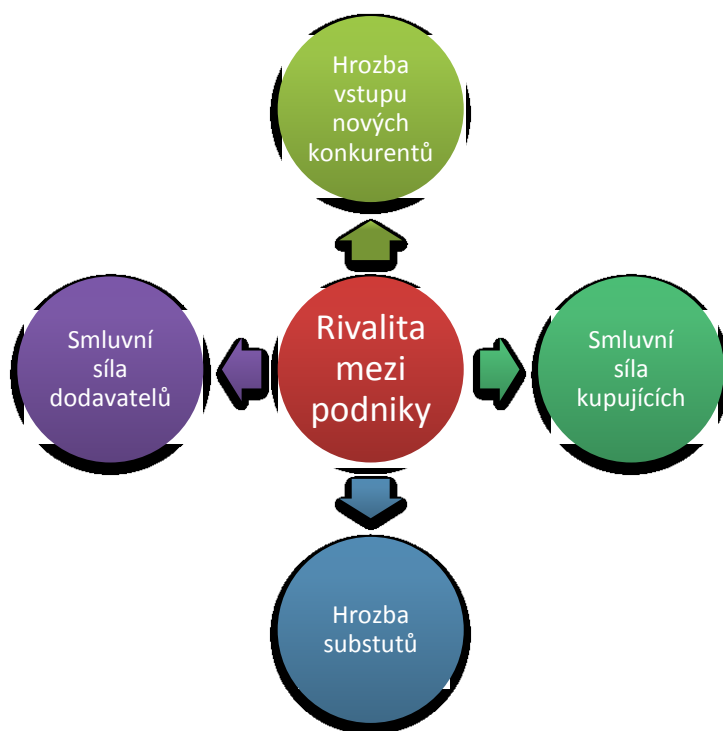
Porterův model pěti sil

Porterův model byl původně vyvinutý na zkoumání atraktivity okolí pro vstup firem na daný trh (Johnson, Scholes, 2008). Dedouchová uvádí, že je model zaměřen na analýzu:

- Rizika vstupu potenciálních konkurentů
- Rivality mezi stávajícími podniky
- Smluvní síly kupujících
- Smluvní síly dodavatelů
- Hrozby substitučních výrobků

Porter tvrdí, že tyto síly působí nejsilněji na podniky uvnitř mikro okolí. Tyto síly se projevují tak, že zabráňují zvyšování cen a dosahování vyššího zisku (Dedouchová, 2006).

Obrázek 3.2: Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Johnson, Scholes, 2008)

Vstup nových konkurentů

Jak snadné je vstoupit na trh podle Johnsona a Scholese (2008) samozřejmě ovlivňuje rozsah překážek při vstupu a očekávaná reakce ostatních konkurentů. Překonávání bariér pro

vstup na trh většinou podstatně zvyšuje náklady, a proto čím vyšší resp. rozsáhlejší jsou bariéry vstupu, tím vyšší náklady musí potenciální konkurenti vynaložit (Dedouchová, 2006).

Vstup nových konkurentů se stává hrozbou pro zisky podniků v daném odvětví (Dedouchová, 2006). Noví konkurenti s sebou přinášejí další kapacity a plány na získání dobré tržní pozice. Jak již bylo zmíněno, hrozbou se tak stává pokles zisků, kdy nově příchozí konkurence zvýší nabídku, což nemusí zvýšit poptávku po daném zboží nebo službě, a pak pravděpodobně poklesnou i tržní ceny. Ve většině případů je vstup nových firem na trh příčinou cenových válek (Sedláčková, 2006). Proto existuje několik typů vstupních bariér:

Úspory z rozsahu a zkušenostní efekt - velké objemy výroby umožňují významné úspory nákladů. Potenciální konkurenti ze začátku svého působení na trhu musí počítat s vyššími náklady na jednotku z důvodu menších počtů vyrobených kusů a proto i s nižším ziskem (Sedláčková, 2006).

Přístup k distribučním kanálům – jedná se o provázanost výrobců a distributorů prostřednictvím přímého vlastnictví nebo pouhé loajality zákazníka potažmo dodavatele (Johnson 2008).

Legislativní opatření a státní zásahy - právní omezení pro nový vstup může zapříčinit stát např. udělováním licencí, vyhlašování tarifních a netarifních překážek. Některá odvětví mohou dokonce spadat přímo pod kontrolu státem (např. banky, železnice, aj.).

Technologie a speciální know-how - Sedláčková uvádí, že existuje mnoho odvětví, která jsou založená na technologiích a schopnostech chráněných patenty a mohou tvořit důležitou bariéru pro vstup na trh. Další překážkou může být i nedostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří neumí pracovat s určitou technologií, apod.

Znalost značky a oddanost zákazníků - loajalita věrného zákazníka s ověřenou značkou vytváří vstupující firmě problém, jak jej přesvědčit o koupi svého, nového výrobku.

Kapitálová náročnost - pokud je kapitálově náročné, zahájit podnikání na určitém trhu, tím méně bude potenciálních konkurentů. Příkladem kapitálově náročných odvětví je těžební, energetický, automobilový nebo letecký průmysl.

Absolutní nákladové výhody - již existující podniky na trhu, mezi které se snaží nový konkurent dostat, mohou mít takové nákladové výhody, které jsou pro nově vstupující firmy

nedostupné i bez ohledu na velikost konkurenta. Jedná se např. o příznivou geografickou polohu továrny, utajené procesy, způsob řízení, přístup k levnějším finančním zdrojům, apod. (Johnson, 2008).

Hrozba substitučních výrobků

„Substitut je výrobek nebo služba, která poskytuje stejný užitek, jako produkty nebo služby v jiném odvětví, akorát odlišným způsobem.“ (Johnson, 2008). Stane-li se substitut díky své ceně, výkonu nebo obojímu přitažlivější, pak budou někteří kupující zvažovat možnost, že by upustili od původního výrobku a nahradili ho právě jeho substitutem. Obecně lze rozdělit faktory určující sílu substitučních výrobků pomocí:

Relativní výše cen substitutů - Cenově konkurenční substituty limitují ceny, které mohou firmy nastavit tak, aniž by motivovaly zákazníky k přechodu na substituční výrobek.

Diferenciace substitutů - tím, že substituty existují, umožňují zákazníkům srovnávat kvalitu, výkon i cenu. To vytváří důvody pro diferenciaci výrobků od substitutů prostřednictvím kombinací cen, lepší kvality případně lepších služeb.

Náklady na změnu - jedná se o vzniklé náklady, které souvisí s přechodem zákazníků k substitučním výrobkům. Jde o snadnost, s jakou může kupující přejít na substituční výrobek (Sedláčková, 2006).

Smluvní síla kupujících

Kupující mohou také vypadat jako hrozba. Zejména se jedná o situace, kdy tlačí ceny dolů nebo pokud požadují vysokou kvalitu případně lepší servis, uvádí Dedouchová (2001).

Vyjednávací síla dodavatelů

Vyjednávací síla dodavatelů může vést ke snižování výnosnosti podniků v odvětví. Obecně silní dodavatelé, mohou působit jako hrozba, protože jejich postavení jim umožňuje zvyšovat ceny případně měnit kvality vstupů. Obojí vede k poklesu zisku (Johnson, Scholes, 2008).

Rivalita mezi konkurenčními podniky

Dle Porterova modelu, obr. 3.2, mají všechny síly přímý vliv na konkurenční prostředí. Tyto hlavní faktory ovlivňují konkurenceschopnost podniku v jeho odvětví. Existuje ovšem řada dalších faktorů, které tuto konkurenceschopnost ovlivňují. Johnson a Scholes uvádí tyto:

Vysoké fixní náklady - odvětví s vysokými fixními náklady, možná z důvodu vysoké investice do kapitálového vybavení nebo výzkumu, bývají velmi konkurence schopné. Firmy se budou snažit snížit jednotkové resp. variabilní náklady tím, že zvýší objem výroby. Aby tak mohli učinit, sníží své ceny, aby si zajistily odbyt. Toto pobízí konkurenci, aby udělala to samé, což následně vyvolává cenovou válku. (Johnson, 2008).

Tempo růstu trhu - v situacích rychlého růstu, může organizace růst společně s trhem (Johnson, 2008). Rychle rostoucí trhy vytváří zdánlivě menší rivalitní vztahy, protože firmy snáz dosahují svých cílů, které se týkají růstu, prostřednictvím poptávky. Avšak nutí je využít veškeré prostředky, aby pokryly poptávku, takže více méně po nějaké době, rivalita vzroste. (Sedláčková, 2006).

Nízká diferenciací produktů - Na trhu, kde jsou výrobky nebo služby špatně diferencované, je zvýšená rivalita, protože existují pouze malé překážky na přechod zákazníků od jednoho konkurenta ke druhému (Johnson, 2008).

Akvizice slabších podniků – Pokud vstoupí do odvětví podnik formou akvizice, většinou s sebou přinese nové zdroje pro použití agresivní strategie k získání vedoucího místa v odvětví (Sedláčková, 2006).

Pokud je rivalita mezi podniky slabá, mají firmy v odvětví příležitost zvyšovat ceny a dosahovat vyšších zisků. Pokud je tato síla velká, je tomu naopak, vzniká cenová válka, jakožto hrozba pro ziskovost (Dedouchová, 2001).

3.3 Interní analýza – analýza vnitřních zdrojů a schopností podniku

Jak musí podniky reagovat na podmínky dané odvětvím, stejně tak musí vycházet ze svých cílů, zdrojů, schopností a struktury. Analýza zdrojů, je začátkem pro posouzení strategické způsobilosti podniku. Podle Sedláčkové (2006) je cílem interní analýzy posoudit strategický potenciál podnikových schopností, především pak rozsah dostupných zdrojů, jejich kvalitu a zejména míru, jak jsou unikátní a pro konkurenty obtížně napodobitelné.

Podle Dedouchové (2001) je cílem interní analýzy odhalit silné a slabé stránky podniku a odhalit tzv. specifické přednosti, které vypovídají o tom, v čem je podnik silný a čím se zásadně odlišuje od konkurentů.

3.3.1 Strategický kapitál

Strategický kapitál lze definovat jako zdroje a schopnosti podniku, potřebné pro jeho přežití a prosperitě (Johnson, 2008).

3.3.2 Zdroje podniku

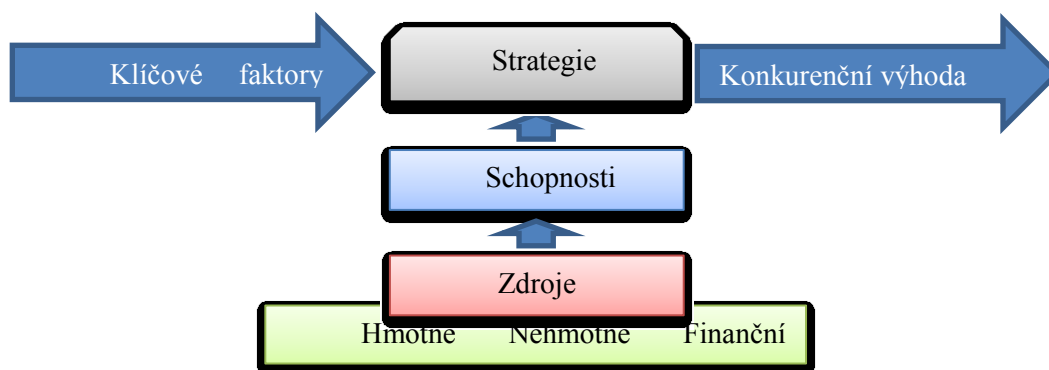
Při analyzování zdrojů, je třeba vzít v úvahu podle Sedláčkové, dvě zásady:

První zásada je, že by se analýza měla zaměřit na všechny zdroje, které jsou v podniku k dispozici. Ovšem neměla by se omezovat pouze na zdroje, jež podnik vlastní v právním slova smyslu. Jde především o významná aktiva, jako jsou dobré vztahy se zákazníky a dodavateli, uplatňovaná „zelená“ strategie či využitelné zdroje, které nejsou v přímém vlastnictví podniku, např. Přístup k síti odběratelů, či do strategické aliance.

Druhá zásada je, že by analýza měla identifikovat zdroje, které jsou z hlediska strategické pozice kritické, a oddělit je od zdrojů, které jsou sice nezbytné, ale nejsou prostředkem k vytvoření a udržení konkurenční výhody a zásadním způsobem neovlivňují strategickou způsobilost podniku.

Nicméně se při analýze jedná především o analýzu činností a vazeb mezi podnikovými zdroji. Ty jsou mnohdy důležitější, než kdyby zdroje fungovaly samostatně. Navíc bez napojení na klíčové faktory úspěchu.

Obrázek 3.3: Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Sedláčková, 2006)

Z obrázku 3.3 tedy vyplývá, že podnikové zdroje mají různorodou formu. Členění zdrojů podniku je tedy na hmotné, nehmotné a finanční.

Hmotné zdroje – typickými hmotnými zdroji jsou stroje, budovy, výrobní kapacity, aj. Charakteristika těchto typů zdrojů, jako je stáří, stav a umístění každého zdroje, určuje použitelnost těchto zdrojů, jako konkurenční výhody (Johnson, 2008).

Finanční zdroje – jsou zastoupeny vlastními a cizími zdroji, což ovlivňuje finanční strukturu a stabilitu podniku. Jejich analýza zahrnuje od získávání kapitálu, velikost vlastního kapitálu, řízení pracovního kapitálu, míru zadluženosti, náklady kapitálu, úhradu závazků až po vztahy s dlužníky a věřiteli. Cílem je určit ty zdroje, které jsou nezbytné a disponují jimi i konkurenti a které jsou potenciálem pro získání konkurenční výhody.

Lidské zdroje – analýza tohoto typu zdrojů zkoumá obecné charakteristiky, jako je počet a struktura a kvalifikace. Ovšem, aby odhalila konkurenční výhody, musí zkoumat i údaje, jako motivace, adaptibilita (Sedláčková, 2006), dovednosti a znalosti zaměstnanců a ostatních lidí v organizační síti (Johnson, 2008).

Nehmotné zdroje – za nehmotné zdroje jsou považovány – patenty, značky, obchodní systémy, databáze zákazníků (Johnson, 2008), ale i licence, obchodní tajemství ochranné známky, know-how atp. Hodnota nehmotného majetku může mít významný podíl na konkurenční výhodě a na hodnotě fixních aktiv (Sedláčková, 2006). Tento druh zdrojů je navíc součástí hodnoty firmy u případného prodeje, odborně označovány jako „goodwill“. Tento druh kapitálu je mnohdy hlavním přínosem mnoha organizací.

Analýza zdrojů by se měla především zajímat o to, jak jsou zdroje využívány, jaké jsou mezi nimi vazby a jak jsou organizovány do určitých systémů (Johnson, 2008).

3.3.3 Schopnosti podniku

Jako jsou jistě pro společnost důležité její zdroje, potřebuje mnohem víc, než je jen vlastnit. To že vlastní např. nejmodernější zařízení nebo využívá nejmodernější technologie, nic neznamená, pokud tyto zdroje neumí využívat efektivně. Účinnost a efektivita hmotných, finančních a lidských zdrojů v organizaci nezáleží na tom, zda v dané organizaci existují, ale jak jsou řízeny. Johnson (2008) tyto příklady označuje jako schopnosti, čímž míní schopnosti a dovednosti, kterými jsou zdroje efektivně využívány prostřednictvím firemních činností a procesů.

Rovnováha mezi zdroji a schopnostmi podniku ovlivňuje využití stávajících zdrojů. Má-li podnik ve vlastnictví důležité zdroje a nemá přitom schopnosti je využít, ztrácí pro něj zcela význam.

3.3.4 Finanční analýza

„Finanční analýza je oblast, která představuje významnou součást komplexu finančního řízení podniku, neboť zajišťuje zpětnou vazbu mezi předpokládaným efektem řídicích rozhodnutí a skutečností“ (Lednický, 2000, str. 69).

Finanční analýza je hodnotícím postupem dosahovaných výsledků podniku, protože umožňuje vymežit pozici podniku v rámci odvětví, určit stupeň naplňování strategických cílů, odhadnout růstový potenciál podniku, schopnost získat cizí zdroje, posoudit schopnost podniku reagovat na nepředvídané změny v prostředí a v neposlední řadě předpovídat riziko bankrotu.

Zdroje dat finanční analýzy

Finanční informace – účetní výkazy finančního účetnictví, výroční zprávy podniku, vnitropodnikové účetní výkazy, předpovědi finančních analytiků a managementu podniku, burzovní zpravodajství

Kvantifikovatelné nefinanční informace – podniková statistika a další podnikové evidence, prospekty, interní směrnice, oficiální ekonomická statistika

Nekvantifikovatelné informace – zprávy vedoucích pracovníků či auditorů, komentáře manažerů, nezávislá hodnocení a prognózy, odhady analytiků

Postup při finanční analýze

Lednický (2000) z převzatého zdroje uvádí, jak se obvykle postupuje při finanční analýze. Prvním krokem je rozbor absolutních ukazatelů (tržeb, nákladů, zisku, aktiv, atd.) Pak následuje rozbor finanční struktury (procentní rozbor). Avšak základem celé finanční analýzy je rozbor poměrových ukazatelů, který probíhá v několika krocích:

První krok - zahrnuje výpočet poměrových ukazatelů podniku

Druhý krok - srovnává poměrové ukazatele s odvětvovými průměry (komparativní, sektorová, odvětvová analýza).

Třetí krok - dojde k hodnocení poměrových ukazatelů v čase (analýza trendu).

Čtvrtý krok - představuje hodnocení vzájemných vztahů mezi poměrovými ukazateli (obvykle systém Du Pontova pyramidového rozkladu)

Pátý krok - poslední, je návrh na opatření (odhalení slabých a silných míst v ekonomice podniku).

Pro účely této práce využijeme pouze první dva kroky, které poskytují okamžitý obraz o podniku resp. o jeho postavení v rámci odvětví ve srovnání ke konkurenčnímu podniku. Avšak toto srovnání postrádá časovou návaznost. Z tohoto důvodu je důležité doplnit analýzu podniku analýzou trendu, která zahrne srovnání vývoje podniku a odvětví v čase tak, že porovná směr vývoje jednotlivých finančních ukazatelů. Tato analýza ukáže pomocí grafického vyjádření, zdali se situace podniku v určitém čase zlepšuje či zhoršuje (David, 1999). Z mezipodnikových (odvětvových, sektorových) analýz se dá odvodit jednak pozice podniku v rámci odvětví, stejně tak lze určit slabé a silné stránky podniku, což umožňuje přijmout opatření k posílení svého postavení na trhu.

Finanční analýza této práce posuzuje tyto oblasti:

Oblast finanční stability – (ukazatelé finanční struktury = ukazatelé zadluženosti, ukazatelé dluhové schopnosti podniku).

Oblast rentability – přináší informace o vývoji ziskovosti firmy, vlivu likvidity, řízení aktiv a řízení dluhu.

Oblast likvidity – poskytuje informace o vztahu mezi oběžnými aktivy a karotkovými pasivy a ukazuje podnikovou schopnost dostat včas svým závazkům.

Oblast řízení aktiv – měří jak firma hospodaří se svými aktivy (Lednický, 2000).

Ukazatelé rentability

Základem pro zhodnocení rentability je výnosnost vloženého kapitálu. „*Rentabilita vloženého kapitálu je obecně definována jako poměr zisku a vloženého kapitálu*“ (Dluhošová, 2010).

Hlavním prvkem finanční analýzy je ukazatel **rentability aktiv**, protože poměřuje zisk s celkovými aktivy investovanými do podnikání bez ohledu na to, z jakých zdrojů jsou financovány.

$$Rentabilita\ aktiv(ROA) = \frac{EBIT}{aktiva} \quad [4.1]$$

Rentabilitu aktiv lze rozložit na součin rentability tržeb a obratu celkových aktiv (Kislingerová, Hnilica, 2008). Ale o těch až později.

Dalším významným ukazatelem je **rentabilita vlastního kapitálu**:

$$Rentabilita\ vlastního\ kapitálu(ROE) = \frac{EAT}{vlastní\ jmění} \quad [4.2]$$

Dluhošová (2010) uvádí, že tento ukazatel vyjadřuje celkovou výnosnost vlastních zdrojů, a tedy jejich zhodnocení v zisku. Úroveň rentability vlastního kapitálu je závislá na rentabilitě celkového kapitálu a úrokové míře cizího kapitálu. Pro detailnější rozbor lze rozložit ROE na součin rentability tržeb, obratu celkových aktiv a majetkového koeficientu (Kislingerová, Hnilica, 2008).

Stupeň ziskovosti neboli **rentabilita tržeb**, je dalším ukazatelem výnosnosti:

$$Rentabilita\ tržeb(ROS) = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}} \quad [4.3]$$

Počítá množství zisku v Kč na 1 Kč tržeb. Ukazatel se může lišit dle různých vyjádření zisku ve vzorci. Pro zhodnocení firmy vůči jiným firmám, je vhodné použít při výpočtu zisk před zdaněním a před promítnutím nákladových úroků, zkr. EBIT (Dluhošová, 2010).

Posledním z řady ukazatelů rentability, použitých v této práci je **rentabilita investovaného kapitálu**:

$$\text{Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)} = \frac{EBIT}{\text{Vlastní kapitál} + \text{Rezervy} + \text{Dlouhodobé závazky} + \text{Dlouhodobé bank. úvěry}} \quad [4.4]$$

Ukazatel měří efekt, jakého podnik dosáhl z jedné koruny investovaného kapitálu věřiteli společnosti (Kislingerová, 2010).

Ukazatele likvidity

Dluhošová (2010) popisuje likviditu, jako schopnost podniku hradit své závazky resp. získat dostatek prostředků na provedení potřebných plateb. Úroveň likvidity tedy závisí na tom, jak rychle je schopen podnik inkasovat své pohledávky, zda má prodejné výrobky, zda je schopen v případě potřeby, prodat své zásoby apod.

Existuje několik ukazatelů likvidity. Pro účely hodnocení platební schopnosti podniku v této práci, lze využít následujícího **ukazatele celkové likvidity**:

$$\text{Ukazatel celkové likvidity} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}} \quad [4.5]$$

Pro úspěšnost podniku je rozhodující, aby krátkodobé dluhy v době splatnosti, podnik kryl ze zdrojů určených na úhradu takovýchto závazků a aby nevyužíval na úhradu těch, které jsou určeny pro jiné účely, např. aby neprodával hmotný majetek.

Nedostatek toho ukazatele spočívá v tom, že nesplňuje předpoklad, že veškerá oběžná aktiva bude možné v krátkém čase přeměnit v hotovost. „Nevýhoda ukazatele celkové likvidity spočívá v tom, že není zohledněna struktura oběžných aktiv z hlediska jejich likvidity, struktury krátkodobých závazků z hlediska jejich splatnosti.“ (Dluhošová, 2010).

Proto nedostatky předchozího ukazatele odstraňuje **ukazatel pohotové likvidity**:

$$Ukazatel\ pohotov\acute{e}\ likvidity = \frac{ob\acute{e}žná\ aktiva - zásoby}{krátkodobé\ zásoby} \quad [4.6]$$

Uvažuje pouze oběžná aktiva jako pohotové prostředky, tj. pokladní hotovost, peníze na bankovních účtech, obchodovatelné cenné papíry, pohledávky, které je navíc vhodné upravit o nedobytné a jejich likvidita je nízká (Kislingerová, 2010).

Ukazatele aktivity

Podle Dluhošové (2010) jsou ukazatele aktivity souhrnně nazývány, jako ukazatele relativní vázanosti kapitálu v různých formách aktiv, které slouží k jejich řízení.

Ukazatel obratu aktiv:

$$Obrat\ celkový\ch aktiv = \frac{tržby}{celková\ aktiva} \quad [4.7]$$

Měří obrat neboli intenzitu využití celkového majetku. Tento ukazatel je zejména používán pro své využití při mezipodnikovém srovnání.

Ukazatel obratu zásob:

$$Obrat\ zásob = \frac{tržby}{zásoby} \quad [4.8]$$

Obrat zásob udává, kolikrát je každ položka zásob v průběhu roku prodána a opětovně naskladněna (Kislingerová, 2010).

Ukazatel doby splatnosti pohledávek:

$$Doba\ splatnosti\ pohledávek = \frac{Pohledávky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)} \quad [4.9]$$

Ukazatel doby splatnosti pohledávek měří, kolik uplyne dní, během nichž je inkaso peněz za tržby vedeno jako pohledávka. Po tuto dobu musí firma čekat, než jí bude pohledávka uhrazena (Kislingerová, 2010).

Ukazatel doby splatnosti krátkodobých závazků:

$$Doba\ splatnosti\ kr.\ závazků = \frac{Krátkodobé\ závazky}{\left(\frac{Tržby}{360}\right)} \quad [4.10]$$

Ukazatel udává dobu, po kterou zůstávají krátkodobé závazky neuhrazeny. Podnik v tuto dobu využívá tzv. bezplatný obchodní úvěr.

Rozdíl mezi dobou splatnosti pohledávek a dobou splatnosti krátkodobých závazků potom udává počet dní, které musí firma sama profinancovat (Kislingerová, 2010).

Ukazatele finanční stability

Finanční stabilitu charakterizuje struktura zdrojů financování. Lze jí hodnotit na základě analýzy vztahu podnikových aktiv a zdrojů jejich krytí, pasiv.

Nejdůležitější ukazatel umožňující hodnotit různé stránky finanční stability podniku je ukazatel tzv. **finanční samostatnosti** neboli ukazatel podílu vlastního kapitálu na aktivech:

$$\text{Podíl vlastního kapitálu na aktivech} = \frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}} \quad [4.11]$$

Tento ukazatel představuje dlouhodobou finanční stabilitu a udává, jak dalece je podnik schopen kryt své prostředky vlastními zdroji, a jak vysoká je jeho finanční samostatnost. Obecně platí, že při zvyšování tohoto ukazatele, podnik upevňuje finanční stabilitu.

Dalším ukazatel poměřující finanční zdraví podniku je **stupeň krytí stálých aktiv**:

$$\text{Stupeň krytí stálých aktiv} = \frac{\text{dlouhodobý kapitál}}{\text{stálá aktiva}} \quad [4.12]$$

U tohoto ukazatele je dlouhodobý kapitál (vlastní kapitál plus cizí kapitál) poměřován ke stálým aktivům (dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek). Ve firmě by mělo platit pravidlo, že stálá aktiva mají být kryta dlouhodobými zdroji. Tento ukazatel dokazuje, jak je toto pravidlo dodržováno. Jeho hodnoty by měly dosahovat alespoň 100%.

Dluhošová (2010) uvádí, že čím jsou stálá aktiva vyšší, tím jsou větší i fixní náklady (vlivem odpisů, nákladů na opravy a údržby), což nutí podnik k vysokému využití výrobní kapacity a růstu produkce, aby se tyto fixní náklady rozdělily na co největší počet výrobků. Zároveň uvádí, že vysoký podíl stálých aktiv také snižuje adaptabilitu firmy na výkyvy poptávky. Z toho lze odvodit, že čím je podíl stálých aktiv nižší a oběžných aktiv vyšší, tím je pro firmu ekonomicky snazší, přizpůsobit se podmínkám trhu.

Ukazatel finanční páky neboli **majetkový koeficient** tzv. finanční páka (Kislingerová, Hnilica, 2008), je další z řady ukazatelů posuzujících finanční stabilitu podniku (Dluhošová, 2010). Jeho výpočet je následující:

$$\text{Majetkový koeficient} = \frac{\text{celková aktiva}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [4.13]$$

Pro doplnění ukazatelů zadluženosti je vhodné dle Kislingerové (2010) použít vzorec pro **ukazatel celkové zadluženosti**:

$$\text{Ukazatel celkové zadluženosti} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}} \quad [4.14]$$

Ukazatel celkové zadluženosti čerpá informace z rozvahy a počítá rozsah, ve kterém dluhy financují firemní aktiva.

Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu:

$$\text{Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{vlastní kapitál}} \quad [4.15]$$

Ukazatel celkové zadluženosti vlastního kapitálu podléhá fázi vývoje firmy a postojí k riziku. U stabilních společností se pohybuje v rozmezí od 80% do 120 %.

Posledním z řady ukazatelů zadluženosti je **ukazatel úrokového krytí**:

$$\text{Úrokové krytí} = \frac{\text{zisk před zdaněním (EBIT)}}{\text{úroky}} \quad [4.16]$$

Ukazatel úrokového krytí posuzuje vývoj hospodaření podniku. Je-li tento ukazatel roven 100%, znamená to, že podnik vydělává pouze na úhradu úroků a tím pádem je zisk nulový.

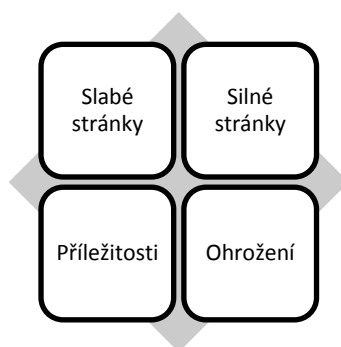
Obecně je nejdůležitějším cílem finančního řízení dosažení optimálního poměru vlastních a cizích zdrojů financování resp. dosažení optimální zadluženosti. Jde především o to, že krytí potřeb převážně vlastními zdroji, které jsou podle Dluhošové (2010) obvykle dražším způsobem financování, které může vést k nedostatečně pružné reakci na finanční potřeby podniku. Z tohoto důvodu může zadluženost podniku přispívat celkové rentabilitě a k růstu tržní hodnoty podniku.

3.4 Syntéza výsledků

Analýza SWOT je jednoduchým, koncepčním nástrojem, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňující strategické postavení podniku. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tak, že identifikuje silné (S – strengths), slabé (W – weaknesses) stránky a porovná je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi (O – opportunities) a hrozbami (T – threats). Odtud zkratka a zároveň název pro SWOT analýzu.

Analýza SWOT rozlišuje silné a slabé stránky, které vychází z vnitřního prostředí firmy. Příležitosti a ohrožení čerpá z okolí podniku. Celý proces tvorby SWOT je v podstatě identifikace a předpověď změn v okolí podniku, s využitím závěrů jednotlivých částí analýz obsažených v této práci. Posuzuje vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně, a hlavních změn v okolním prostředí podniku, na straně druhé. Výsledky této analýzy se shrnují nejčastěji do tzv. matice SWOT:

Obrázek 3.4: Matice SWOT



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Sedláčková, 2001)

4 Představení firmy

Analýzám v této práci bude podrobena výrobní firma KLASSA plus, s. r. o. (dále jen KLASSA) se sídlem v Otčích, zapsaná Krajským soudem v Ostravě, která vznikla 27. března 1995.

Společnost KLASSA je předním výrobcem školního a kancelářského nábytku v České republice. Působí na českém trhu od roku 1994. Přeměnou původního sdružení dvou fyzických osob a přidáním dalšího zakladatele vznikla společnost, která postupně získávala dominantní postavení na trhu se školním nábytkem. Postupně se s růstem společnosti, rozšířila její působnost i na zahraniční trhy. Vyváží na trhy do zemí Velké Británie, Slovenské republiky, Polské republiky, Spolkové republiky Německo, a další. Momentálně je však vývoz společnosti utlumen z důvodu špatné podnikové situace.

Firma KLASSA poskytuje ucelenou nabídku produktů na trhu se školním a kancelářským nábytkem. Současně KLASSA poskytuje řadu doprovodných služeb od poradenství, grafického návrhu realizace včetně záručního i pozáručního servisu a je považována za předního výrobce školního a kancelářského nábytku v České republice.

Firma disponuje několika certifikáty potvrzující kvalitu výrobků:

- Od roku 2004 je společnost KLASSA certifikována dle **ISO 9001**.
- Od roku 1996 je společnost KLASSA držitelem certifikátu GS LGA.
- V roce 2004 společnost získala ocenění "Vynikající výrobek roku 2004".
- Od roku 2009 je společnost KLASSA držitelem certifikátu **BS EN 1729-1:2006, BS EN 1729-2:2006** (britské normy).

Filozofie firmy se skrývá ve zpracování kvalitních českých výrobků s vlastním výrobním programem. Velký důraz je kladen na bezpečnost a kvalitní zpracování výrobků. Svá východiska hledá v investicích do nových technologií a neustálého zdokonalování výrobního programu. Příkladem může být projekt: *Rozšíření a zefektivnění výrobního procesu: výstavba skladové a výrobní haly*, díky spolufinancování Evropské unie a Moravskoslezským krajem v rámci regionálního operačního programu (KLASSA plus, s. r. o., 2012)

Firma původně zaměstnávala 85 zaměstnanců, na které čerpala v roce 2010 dotaci z Evropských sociálních fondů v ČR a využila programu: Systém RLZ, jako nástroj optimalizace řídicích, administrativních a výrobních procesů ve společnosti. Vzhledem k nepříznivému ekonomickému vývoji firmy musela snížit stav zaměstnanců na aktuálních 50.

Dle společenské smlouvy a výpisu z obchodního rejstříku (10.06.2012) vlastní firmu tři majitelé, kteří se podílí na řízení a chodu společnosti, ačkoliv je jejím jednatelem pouze jeden z majitelů. I přesto to, že má jednatel 55% obchodní podíl, společenská smlouva má jisté nedostatky, týkající se vymezení práv a povinností majitelů o rozhodování společnosti. Jedná se především o část, ve které společenská smlouva hovoří o valné hromadě tak, že každému z majitelů náleží jeden hlas ve hlasování o vývoji ve společnosti. Tento způsob zásadně omezuje rozhodování většinového majitele o vývoji společnosti na konání valné hromady, protože k přijetí návrhů je potřeba 2/3 hlasovací podíl.

Primární odbyt výrobků na českém trhu mají zajišťovat externí obchodní zástupci. Sekundárním zdrojem pro odbyt jsou internetové stránky. Za normálních okolností, se na zahraniční trhy dostávají výrobky KLASSY zprostředkovaně, přes partnerské firmy, tzn. obchodním modelem B2C. Pro podporu prodeje slouží tzv. plusKlub, zákaznický servis. Jedná se o interní systém (databázi), ve které jsou evidovány veškeré prodeje firmy. Každý zákazník má možnost přihlásit se pod svým jménem a využívat slev a výhod, které firma nabízí „stálým“ zákazníkům. PlusKlub neslouží jen pro potřeby zákazníků, ale i k potřebám spolupráce mezi zadavateli objednávek a KLASSOU.

Aktuální situace

Od roku 2005, kdy odešel jeden z vlastníků, začala firma upadat. Důvod aktuálního problematického stavu firmy je, podle manažerů, problém v obchodní síti. V prosperující době firma fungovala na principu obchodních zástupců, kteří byli kmenovými zaměstnanci a zajišťovali tak prodej. Ovšem jakmile začala firma upadat, tito stálí zaměstnanci začali odcházet, až zůstal pouze jeden.

Aktuální strategie a cíle

Primárním cílem firmy je přežít a umořovat vzniklé závazky znovu se rozrůstající výrobou. Není však zajištěn odbyt výrobků, a proto se firma rozhodla pro spolupráci s externí

společností, která má již vybudovanou vlastní síť obchodních zástupců, s cílem zajistit pravidelný přísun zakázek.

Filosofie, která zaručila firmě vzestup, byla výroba vysoce kvalitního nábytku, interiérového vybavení a doplňků, které odolávají i náročnému uživateli. Výrobky se vyznačují nejen svou kvalitou, ale i výborným zpracováním, originálním designem a spolehlivou funkčností. Firma dostala několikrát za výrobky ocenění jakostní značkou CZECH MADE. Současně firma poskytuje bezplatné zpracování grafického návrhu, montáž a pozáruční servis. Z těchto důvodů byla firma Klassa plus velice vítána na trhu, neboť byla spojována s vysokou kvalitou výrobků. Z toho důvodu má Klassa vyšší ceny výrobků než její konkurence.

Hlavní činností a výrobním programem společnosti je výroba školního nábytku. Dále se zaměřuje na výrobu kancelářského a stolového nábytku, výrobu sedacího nábytku, vybavení prezentačních sálů a výrobu ostatního vybavení (tabule, nástěnky, rám na mapy, aj.).

Firma KLASSA využívá k výrobě jako hlavní materiál kov a předem zpracované dřevařské výrobky. Ve výrobě se jedná se o polotovary, většinou kovové tyče, které zpracovává do finální podoby v technologicky moderních CNC ohýbacím centru, CNC obráběcím centru pomocí svařovacích robotů a navíc využívá technologií pro INTERPON (jedná se o práškové nátěrové barvy). Externě, kromě kovových polotovarů, si zajišťuje ostatní materiál pro finální produkt veškeré dřevěné, skleněné, čalouněné díly. Tyto části kompletuje do finálních výrobků a následně prodává.

Firma aktuálně vyrábí zakázkovou kusovou výrobou bez ohledu na optimální velikost výroby. I když je firma schopna vyrábět sériově, je toto nastavení výroby použito z důvodu krizové situace firmy, protože firma nemá zajištěné, že se přebytečné výrobky prodají.

5 Strategická analýza firmy KLASSA plus, s. r. o.

K určení strategické pozice, a před vyhodnocením situace, ve které se podnik nachází, je důležité, abychom odhalili vazby, které má firma KLASSA se svým okolím. Cílem této kapitoly je nalezení faktorů, které mají na podnik zásadní vliv. Obsahově se bude zabývat pouze českým trhem, protože si majitel firmy přeje zachovat „českou“ výrobní značku.

Firmu KLASSA lze zařadit dle nového formátu třídění ekonomických činností CZ-NACE¹ do sekce E – zpracovatelského průmyslu, oddílu 31. – Výroba nábytku, skupiny 31.0, třídy 31.09 – výroba ostatního nábytku. Jednoduše řečeno, firma KLASSA se řadí do zpracovatelského průmyslu České republiky, avšak díky CZ-NACE lze lépe hodnotit a srovnávat různé oblasti ekonomických činností.

5.1 Základní charakteristika a vývoj odvětví

V odvětví výroby nábytku je převažující potřebnou surovinou při výrobě dřevo resp. dřevařské výrobky. Jmenovitě výrobky ze dřeva, překližky a dýhy, které dodává dřevařský průmysl. Odvětví je proto charakteristické vysokou materiálovou náročností, která může zastupovat až 80% veškerých nákladů (Businessinfo, 2009).

Dle klasifikace CZ-NACE 31 Výroba nábytku obsahuje pouze jediný obor, kterým je 31.0 - Výrobu nábytku. Zahrnuje tak produkci sedacího nábytku, nábytku do obývacích a dětských pokojů, ložnic a jiných obývacích prostorů. Dále kuchyňský nábytek, nábytek pro banky, nemocnice, kanceláře, ale i ostatního nábytku jako je např. doplňkový nábytek.

Výkonnost odvětví CZ-NACE

Pozici odvětví výroby nábytku v rámci zpracovatelského průmyslu shrnuje tabulka 5.1, která obsahuje vývoj odvětví za uplynulých šest let. Údaje v tabulce jsou čerpány z Českého statistického úřadu a jsou doplněny indexní analýzou.

Tabulka 5.1: Výroba a tvorba důchodů podle klasifikace produkce odvětví CZ-NANCE

(v mil., b. c.)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zpracovatelský průmysl	2 950 321	3 356 731	3 655 388	3 648 707	2 997 480	3 392 491

¹ CZ-NANCE je česká klasifikace ekonomických činností, která je obsahově stejná se standardem NANCE Rev.2, což je jednotný systém evropské klasifikace národního členění ekonomických činností, která slouží Evropské komisi ke statistickým účelům. V České republice bylo toto řazení ekonomických činností do 1.ledna 2008 známé, jako odvětvová klasifikace ekonomických činností, zkráceně OKEČ. (ČSÚ, dostupné z WWW: [http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_\(cz_nace\)](http://www.czso.cz/csu/klasifik.nsf/i/klasifikace_ekonomickych_cinnosti_(cz_nace))).

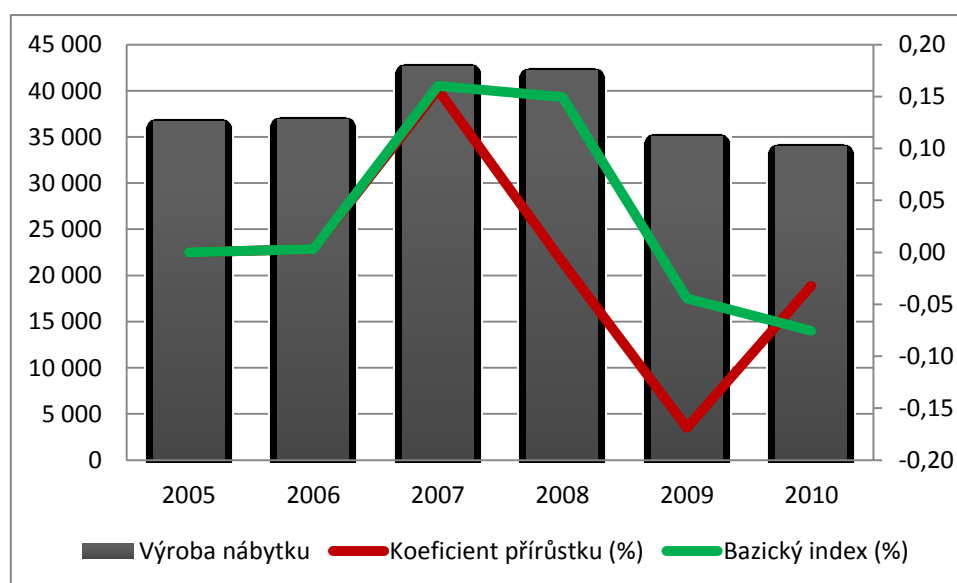
Výroba nábytku	36 728	36 846	42 614	42 221	35 093	33 957
Mezispotřeba v odvětví	24 348	25 271	30 442	30 113	23 532	22 949
Hrubá přidaná hodnota	12 380	11 575	12 172	12 108	11 561	11 008
Podíl produkce (%)	1,24%	1,10%	1,17%	1,16%	1,17%	1,00%
Koeficient přírůstku (%)	-	0,32%	15,65%	-0,92%	-16,88%	-3,24%
Bazický index (%)	-	0,32%	16,03%	14,96%	-4,45%	-7,54%
Meziroční vývoj přidané hodnoty	-	-6,50%	5,16%	-0,53%	-4,52%	-4,78%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2012)

Z tabulky je možné vyčíst, že celé odvětví zpracovatelského průmyslu se chová cyklicky. Od roku 2005 do roku 2007 celková produkce zpracovatelského průmyslu rostla. V následujících letech klesala. S největší pravděpodobností je to důsledek začínající ekonomické recese, kterou v tu dobu započala hypoteční krize v USA². Až v roce 2010, kdy pomalu odeznívá celosvětová finanční krize, se produkce navýšila téměř na hodnoty roku 2006.

Nicméně vývoj odvětví výroby nábytku zaznamenal obdobný vývoj. Za sledované období mělo rostoucí objem produkce do roku 2007. Od tohoto roku se produkce zároveň začala také snižovat. Rozdíl vůči ostatním odvětvím zpracovatelského průmyslu je takový, že se výroba nábytku stále potýká s krizí. Vývoj produkce za CZ-NACE 31 v roce 2010 stále klesá, kdežto objem produkce celého zpracovatelského průmyslu značně stoupá. Grafické zpracování hodnot produkce pomůže lépe odhalit probíhající změny v odvětví.

Graf 5.1: Vývoj produkce v odvětví CZ-NACE 31.

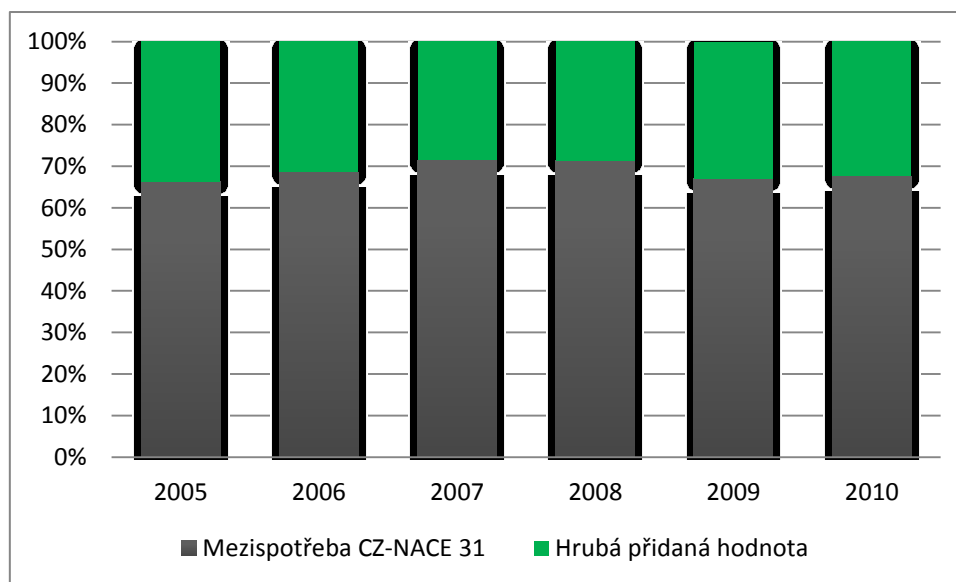


Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 5.1

Hlubším zkoumáním pomocí koeficientu přírůstku bylo zjištěno, že se celosvětová krize promítla i do odvětví výroby nábytku. Na tvaru křivky koeficientu přírůstku jde vidět průběh krize, a kdy měla krize největší dopad. Meziroční přírůstek resp. úbytek byl téměř -17% v roce 2008, kdy většina zpravodajských zdrojů největší vliv ekonomické deprese. Ačkoliv se z průběhu křivky koeficientu přírůstku zdá, že se vývoj zlepšil, tak nám dopomůže křivka bazického indexu, že se situace zlepšila pouze, co se meziročního poklesu týče. Jinak odvětví výroby nábytku dále upadá.

V souvislosti s produkcí v odvětví, je dobré znát, z jaké části se podílí na tvorbě přidané hodnoty. K tomu účelu slouží graf 5.2, který ze 100% celkové produkce vyznačuje tu část, kterou tvoří hrubá přidaná hodnota.

Graf 5.2: Podíl hrubé přidané hodnoty na celkové produkci odvětví výroby nábytku



Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 5.1

Graf 5.2 záměrně obsahuje hodnoty mezispotřeby a hrubé přidané hodnoty k určení, jak velkou částí se hrubá přidaná hodnota podílí na celkové produkci. Je tomu tak, protože se celková produkce sestává ze součtu těchto hodnot. Nicméně v grafu lze vidět, že hrubá přidaná hodnota podniků v letech 2007 a 2008 mírně poklesla. Je tomu tak z důvodu nárůstu cen mezispotřeby resp. výrobních vstupů. Avšak vlivem krize tyto výrobní vstupy zlevnily. Je to především z důvodu poklesu poptávky po výrobních vstupech o čemž svědčí i pokles produkce z grafu 5.1.

Pro firmu KLASSA toto určitě nejsou dobré zprávy. Nicméně není to jediná firma, která se potýká s důsledky krize. Vývoj bazického indexu jednoznačně ukazuje na klesající

produkci celého odvětví, tudíž musí mít více firem problém s proměnlivými podmínkami okolního prostředí. Na druhou stranu je krize pozitivní v tom, že díky ní snížily ceny výrobních vstupů.

Zaměstnanost v CZ-NACE 31

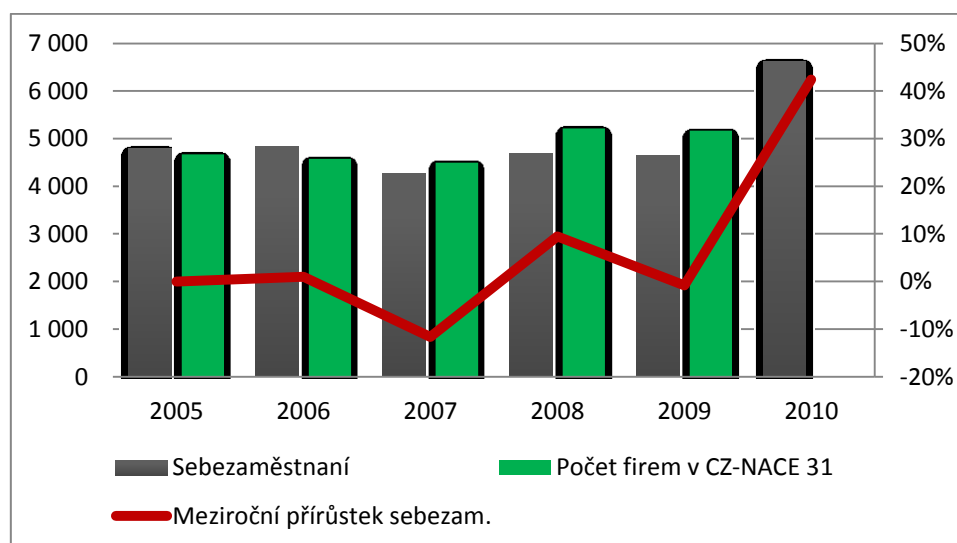
Tabulka 5.2: Zaměstnanost v odvětví výroby nábytku dle CZ-NACE 31

(v počtu osob)	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Zpracovatelský průmysl	1 318 699	1 324 037	1 360 024	1 374 540	1 243 582	1 226 852
CZ-NACE 31	34 033	32 172	33 392	33 570	31 219	29 674
a) Zaměstnanci	29 239	27 332	29 115	28 888	26 575	23 060
b) Sebezaměstnaní	4 794	4 840	4 277	4 682	4 644	6 614
Meziroční přírůstek a)	-	-6,52%	6,52%	-0,78%	-8,01%	-13,23%
Meziroční přírůstek b)	-	0,96%	-11,63%	9,47%	-0,81%	42,42%
Procentní podíl a)+b)	2,58%	2,43%	2,46%	2,44%	2,51%	2,42%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2012)

V širším měřítku je podíl počtu všech pracovníků sekce CZ-NACE 31 ve zpracovatelském průmyslu téměř stejný. Nicméně uvnitř odvětví je tento vývoj odlišný. Procentní podíl počítá se všemi (zaměstnanci plus sebezaměstnaní) zaměstnanými. Struktura je zřejmá z tabulky 5.2, ve které jsou vypočítány meziroční přírůstky za jednotlivé kategorie zaměstnanosti. Celkově je nárůst zaměstnaných do roku 2007 poměrně zřejmý z předchozích výsledků analýzy produkce odvětví. Vzhledem k tomu, že je struktura sebezaměstnaných do roku 2007 klesající a naopak roste počet zaměstnaných, je dobré tabulku doplnit grafem, který navíc obsahuje počet firem v odvětví.

Graf 5.3: Struktura podnikatelských subjektů v CZ-NACE 31



Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 5.2 a tab. 5.3

Důvod ke zpracování grafu 5.3 je odhalení vývoje konkurence v odvětví. Na základě předpokladu, že s rostoucí výrobou v čase pravděpodobně roste i poptávka v odvětví, musí na tento fakt reagovat i konkurence. Vzhledem k tomu, že produkce rostla do roku 2008 a počet sebezaměstnaných se za toto období pravidelně nenavýšoval, naopak se navýšil počet zaměstnaných, muselo v odvětví dojít k nárůstu firem, což je právě zřejmé z grafu 5.3. Nicméně jak dolehla krize, začala se zvyšovat nezaměstnanost resp. snižovat zaměstnanost (viz tabulka 5.2). Protože lidé neměli na výběr, začali si vydělávat sami, podnikáním. Koeficient přírůstku společně s tabulkou 5.2 tak dokazuje toto tvrzení, ačkoliv je jeho trend za sledované období nevyrovnaný. Důkazem je v roce 2010 meziroční nárůst sebezaměstnaných lidí o 42,42%.

Tabulka 5.3³: Počet firem v odvětví CZ-NACE 31

	2005	2006	2007	2008	2009
Počet firem v CZ-NACE 31	4 669	4 576	4 498	5 213	5 165

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Businessinfo, 2009)

Vzhledem k tomu, že v roce 2008 začala krize, má hned dva zřejmé negativní dopady v této oblasti. Navýšila počet nezaměstnaných a zvýšila tak sociální tlaky. A druhý je, že Ti lidé, kteří si nedokázali najít práci, se rozhodli podnikat bez ohledu na možné bariéry vstupu na trh. Pro firmu KLASSA je to špatná zpráva, protože jí roste konkurence. Z grafu je zřejmé, že roste nejen počet sebezaměstnaných resp. OSVČ, ale že rostl i počet firem.

5.2 PEST analýza

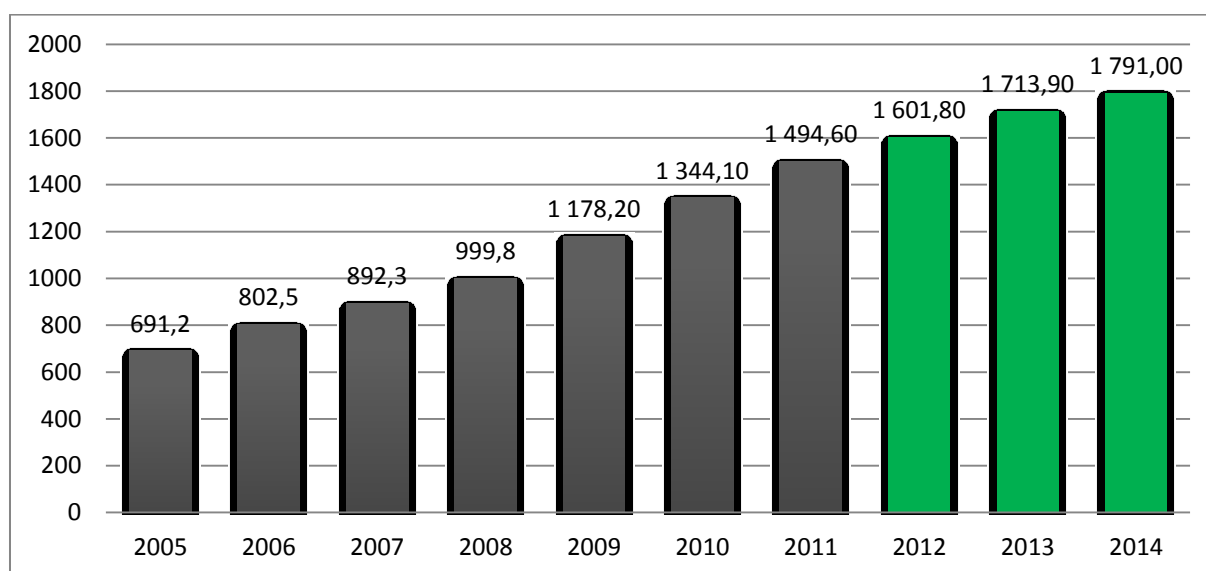
Jak již bylo v teoretické části práce rozebráno, smyslem analýzy PEST je v zásadě odpovědět na tři základní otázky. Které z faktorů makrookolí mají vliv na podnik? Jaké jsou možné účinky těchto faktorů? Které z nich jsou v blízké budoucnosti klíčové? Vzhledem k tomu, že se firma KLASSA nachází ve špatné situaci na trhu, bude analýza PEST zaměřena pouze na základní vlivy, které ovlivňují existenci firmy na trhu. Analýza se bude skládat z politických, ekonomických a sociálních faktorů (PES analýza). Zkoumání technologických faktorů momentálně nemá budoucnost, protože firma nemá ve své aktuální situaci kapacity na investice. Navíc, již disponuje moderními stroji pro sériovou výrobu.

³ Novější data nebyla k nalezení

5.2.1 Politické prostředí

Politické prostředí je v České republice poměrně nestabilní. Střídání pravicových a levicových vlád u moci může být jedním důvodem, potvrzujícím toto tvrzení. Nynější vládní kabinet je pravicově orientovaný a na první pohled, má velkou moc v prosazování reforem. Pravicové vlády ve svých tvrzeních usilují vlády o zlepšení podnikatelského prostředí, formou zavádění systémů na snížení administrativního zatížení podniků a v neposlední řadě také zavádí systémy na snižování odvodů. Na druhou stranu je momentální devizou této vlády rozpočtová zodpovědnost z důvodu vysokého deficitu státního rozpočtu. Ten je odhadován dle metodiky ESA⁴ ve výši 1 601,8 mld Kč na rok 2012, v grafu 5.4 je zachycen jeho vývoj.

Graf 5.4: Vývoj hr. státního dluhu od roku 2005 do 2011 s předpovědí do 2014 (v mld.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Ministerstvo financí ČR, 2012)

S předchozím grafem souvisí i možné druhé tvrzení, o nestabilitě politického prostředí, které by se dalo interpretovat jako neschopnost vlád zabránit stále rostoucímu tempu státního dluhu. Je paradoxní, že se státní dluh za posledních sedm let stále navyšuje, přičemž vláda zavádí neustále nová opatření k jeho snížení. Opatření se týkají především navyšování příjmů státního rozpočtu společně s omezením vládních výdajů. I přes tyto kroky, ministerstvo financí předpovídá neustálé zvyšování státního dluhu. Z údajů ministerstva financí dosáhl vládní dluh v roce 2011 podílu 39% na HDP. Avšak ve střednědobém výhledu, k roku 2014 nemá rostoucí státní dluh překročit podíl více jak 42% HDP (MF, 2012).

⁴ Metodika Eurostatu k vykazování vládního deficitu a dluhu (MFČR, [2012](#))

Ke snížení státního dluhu činí vláda řadu restriktivních opatření a omezuje státní výdaje. Pro firmy z odvětví výroby školního nábytku, je dost podstatné, kolik finančních prostředků vláda přidělí školám na chod a případné investice. Podle prof. RNDr. Ivana Ohlídala, DrSc. je financování veřejného školství nedostatečný.

Tabulka 5.4: Veřejné výdaje na školství

(v mil. Kč)	2007	2008	2009	2010
Veřejné výdaje na školství (b.c.)	152 987,8	151 003,0	163 943,0	162 965,1
Veřejné výdaje na školství (st.c.)	129 870,8	120 602,0	129 640,4	126 962,7

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (MŠMT, 2012)

Z tabulky je vidět, že přidělené peníze do resortu školství mají proměnlivý charakter. Nicméně se dá předpokládat, že začínající trend v poklesu financování školství od roku 2010, bude mít výhledově dlouhodobý charakter.

Příjmy firmy KLASSA jsou převážně závislé od výroby školního nábytku. Je jasné, že pokud bude vláda dále provádět rozpočtová omezení, zbydeš veřejným školám na investice méně peněz, což má značný vliv na budoucí rozhodování podniku. Nicméně z dlouhodobého hlediska je pro firmu přínosné, že je u moci pravicově orientovaná vláda, která se bude snažit nenavyšovat odvody podniků.

DPH

Dalším, důležitým faktorem, který má nejen politický, ale i ekonomický charakter, je neustálé zvyšování sazby daně z přidané hodnoty (dále jen DPH). Aktuálně dle zákona č. 235/2004 Sb. o dani z přidané hodnoty existují v ČR dvě sazby. Snížená sazba, která se v lednu t.r. zvýšila o 4 p.b., je ve výši 14% a vztahuje se na vybrané druhy výrobků a služeb, zejména na potraviny, teplo aj. Zvýšená sazba 20 %, která se vztahuje pro ostatní výrobky a služby. Výhledově se zvýší v roce 2013 sazba u dolní hranice na 15% a u horní hranice na 21% (Kalousek, 2012).

Podle Bohuslava Sobotky lednové zvýšení nižší sazby DPH o 4 p.b. oproti roku 2011 nenaplnilo očekávání o výnosu z DPH, a proto následuje zvyšování těchto sazeb. Z tohoto důvodu se zvýší v příštím roce sazby DPH. Výhledově plánuje vláda sjednotit sazbu DPH na 17,5 %. Zvýšení sazby DPH, se tak pravděpodobně nejvíce projeví v růstu cen energií a tedy v nárůstu nákladů podniku (Sobotka, 2012).

Zvýšení spodní hranice sazby DPH se v roce 2012 rozhodně promítne ve fixních nákladech KLASSY na provoz výrobních hal a skladovacích prostor, především v zimě, kdy bude jejich nutné vytápění. Od následujícího roku 2013 bude následovat další zvýšení teď už obou sazeb, kdy se zvýší i u ostatních výrobních vstupů, jak fixních tak i variabilních.

Daň z příjmu právnických osob

Kromě DPH je pro podniky zásadní vývoj sazby daně z příjmu právnických osob. Tabulka 5.5 popisuje daňové zatížení za posledních šest let.

Tabulka 5.5: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob období (2007-2012)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Daň z příjmu právnických osob	24%	21%	20%	19%	19%	19%

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní kavárna.

Z tabulky lze jednoznačně určit, že má vývoj daně klesající tendenci. Navíc oproti roku 2007, kdy bylo daňové zatížení 24%, klesla sazba za 6 let o 5 p.b. Vláda tak umožnila podnikatelům využít nižších sazeb ve prospěch investičních aktivit. Díky situaci v jaké se nachází veřejné rozpočty, se dá výhledově uvažovat o zvýšení této sazby, ačkoliv voliči pravicových vlád jsou převážně podnikatelé, a proto se nepočítá s tím, že by současná vláda sazbu zvýšila. Pokud se dostane k moci levicově orientovaná vláda, je toto zvýšení daně téměř jisté a pro firmu KLASSA velmi nepříznivé.

Legislativní změny

Dalšími aspekty, kterým se musí firmy přizpůsobit, jsou změny v zákoníku práce. Od 1. 1. 2012 se mění podmínky v trvání zkušební lhůty. Zkušební lhůta je tak maximálně tříměsíční u sjednaného pracovního poměru na dobu delší než šest měsíců, jinak je její trvání poloviční ze sjednané doby trvání pracovního poměru. Vedoucím pracovníkům se prodlužuje zkušební doba na 6 měsíců.

Nová změna je v počtu odpracovaných hodin, u pracovního vztahu sjednaného na dohodu o provedení práce, z původních 150 hodin na 300 hodinu jedné činnosti.

Mění se i výše odstupného v případě výpovědi ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci, kterému trvá pracovní smlouva kratší dobu než jeden rok, náleží jednorázové odstupné ve výši jednoho průměrného měsíčního výdělku. Pracovníku, který má pracovní smlouvu od 1

roku do 2 let náleží dvounásobek průměrného měsíčního výdělku. Pracovníci, kterým trvá pracovní poměr déle než dva roky, mají nárok na třínásobné odstupné průměrného měsíčního výdělku (Blažková, 2012).

V neposlední řadě probíhají zdravotnické a důchodové reformy. Nepříznivé důsledky těchto změn mohou nejen ovlivnit chování podnikových subjektů resp. zaměstnavatelů a zaměstnanců, což bude mít vliv v oblasti mzdových nákladů.

Pozitivní změna, která může KLASSE snížit případné mzdové náklady se ukrývá za nárůstem možného počtu odpracovaných hodin na dohodu o provedení práce. Pozitivní je změna ve výplatě odstupného zaměstnancům pracujícím ve firmě méně než jeden a dva roky.

5.2.2 Ekonomické faktory

Mezi nejdůležitější faktory, které ovlivňují firmu KLASSA v jejím období, řadím hrubý domácí produkt (dále HDP), inflaci, výši úrokové sazby a výši mezd.

HDP

Česká ekonomika vykazovala od roku 2001 poměrně stabilní růst HDP až do roku 2006. V tabulce 5.6 je znázorněn vývoj HDP za posledních sedm let.

Tabulka 5.6: Vývoj HDP v České republice za období (2005-2011)

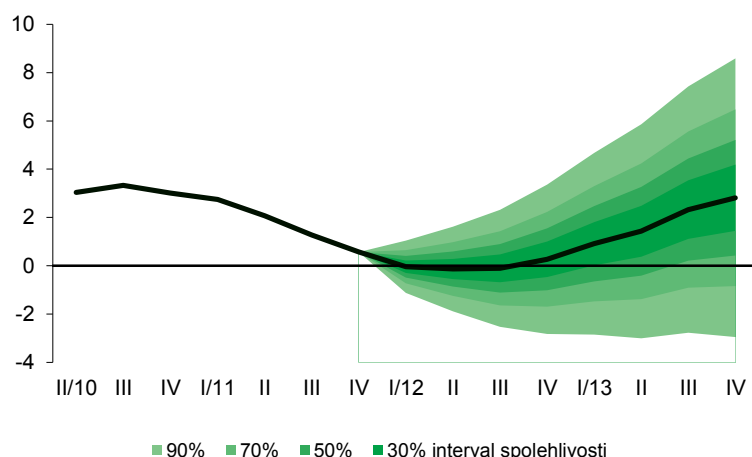
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
HDP (mld. Kč, b. c.)	3 116	3 353	3 663	3 848	3 739	3 775	3 809	3809	3881
Meziroční nárůst	-	7,61%	9,25%	5,05%	-2,83%	0,96%	0,90%	0,00%	1,90%

Zdroj: Vlastní zpracování dle (Český statistický úřad, 2012; Česká národní banka, 2012)

Lze vyčíst, že rostoucí tempo bylo ovlivněno v roce 2008 zmiňovanou americkou hypoteční krizí, kdy byl meziroční nárůst HPD nižší o 2,2 p.b.. Rostoucí trend se úplně zastavil v roce 2009, dopadem celosvětové finanční krize. V následujících čtyřech letech zaznamenala česká ekonomika výraznou stagnaci.

Česká národní banka vytvořila prognózu vývoje HDP znázorněnou grafem 5.5. Dle její předpovědi bude ekonomika roku 2012 stagnovat. Možný kladný přírůstek bude tvořen převážně čistým exportem a to v podmínkách utlumené domácí poptávky. Pro rok 2013 předpovídá, v návaznosti na očekávání oživení zahraničního ekonomického růstu, meziroční nárůst o 1,9% reálného HDP.

Graf 5.5: Prognóza vývoje HDP dle ČNB



Zdroj: ČNB, dostupný na WWW: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/prognoza/ [cit. 2012-06-07]

Aktuální vývoj HDP rozebírá ČSÚ ve zprávě vydané 14. 6. 2012: „Česká ekonomika je podle mezičtvrtletních dat v recesi, meziroční pokles se objevil poprvé od posledního čtvrtletí krizového roku 2009... Výkonnost české ekonomiky se v 1. čtvrtletí 2012 proti stejnému období předchozího roku snížila. Mezičtvrtletní pokles (-0,8 %).“ (Dubská, Mládek, Kamenický, 2012).

Česká republika je závislá na německé ekonomice. Do jisté míry kopíruje její vývoj akorát v menších objemech. V poslední době Německo zpomaluje v růstu HDP. Je to dáno především prohlubující se dluhovou krizí v Eurozóně. V současnosti nejvíce diskutované Řecko, které se potýká v obrovské dluhové krizi, může svým krachem způsobit, že ovlivní vývoj eurozóny. Avšak dluhové problémy nemá pouze Řecko. Země jako Irsko a Portugalsko se potýkají na hranici dluhové krize. V případě, že se situace nevyřeší a některý ze států zkrachuje, zasáhne další krize, tentokrát Eurozóny, vývoj HDP který začne klesat (investicniweb.cz, 2012).

INFLACE

Inflace v České ekonomice reaguje na změny ve světovém hospodářství. Dle analýzy vývoje ekonomiky a konkurenceschopnosti ČR vydané MPO, jsou zdrojem inflace převážně světové ceny komodit, zejména ropy a potravin.

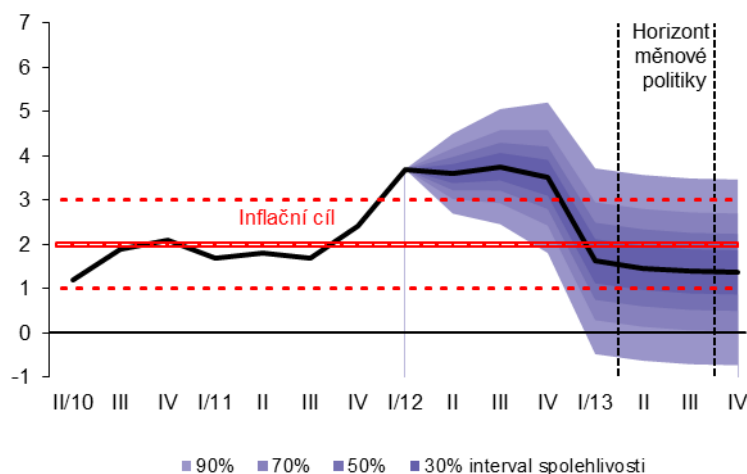
Tabulka 5.7: Vývoj inflace v letech 2005 – 2011

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Míra inflace (%)	1,9	2,5	2,8	6,3	1	1,5	1,9

Zdroj: Vlastní zpracování dle: (Český statistický úřad, 2012)

V roce 2009 byla inflace nejnižší za posledních sedm let. Vliv na inflaci měl především vývoj měnového kurzu a v závěru roku prodejci, kteří předčasně zdražili potraviny. Avšak ve srovnání se světem, byla inflace v ČR na poměrně nízké úrovni. (MPO, 2012). Nejen index spotřebitelských cen měřící inflaci, zaznamenal meziroční nárůst. Růst cen dovozních surovin a polotovarů se promítl i do cen průmyslových výrobců. Nejvíce jej ovlivnili rostoucí ceny ropy, chemických látek a výrobků, obecných kovů. Zároveň všechna odvětví postihl růst cen elektřiny a plynu (MPO, 2012)

V květnu t.r. se meziroční růst indexu spotřebitelských cen nacházel na hodnotě 3,5%. Důvodem tak vysokého meziročního nárůstu inflace, jsou opět rostoucí ceny základních potravin, změny v navyšování regulovaných cen, a stále vysoké ceny pohonných hmot. Samotným zdrojem tak vysoké inflace, je dozajista i lednové navýšení spodní hranice sazby DPH o 4 p.b. (ČSÚ, 2012).

Graf 5.6: Předpověď vývoje míry inflace dle ČNB

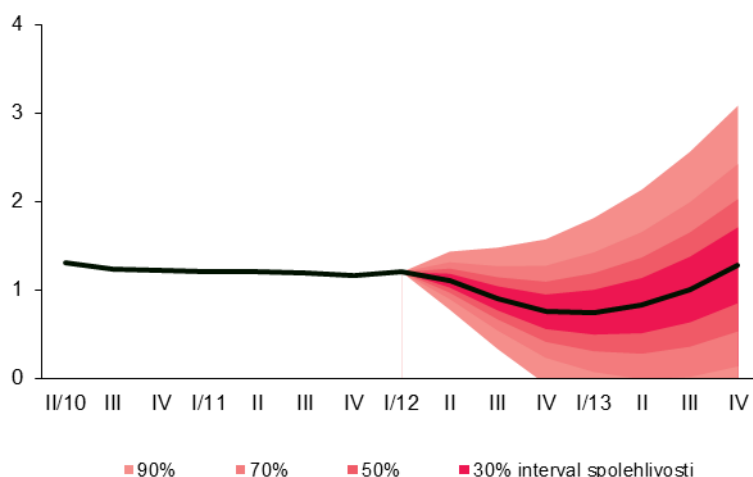
Zdroj: (Česká národní banka, 2012)

Vývoj inflace není pro firmu KLASSA dobrým znamením. Vysoké procento růstu inflace by mohlo negativně ovlivnit výrobu, konkrétně ceny výrobních vstupů. Navíc by vznikl tlak na růst mezd zaměstnanců. Výhledově se stává inflace významnou hrozbou pro firmu.

Úrokové sazby

Od úrokových sazeb se odvíjí chování výrobců i spotřebitelů na trhu. ČNB vytvořila předpověď budoucího vývoje úrokových sazeb, jak je zobrazeno v grafu 5.7. Do konce roku počítá s jejím snížením, aby podpořila růst ekonomiky stimulováním spotřeby.

Graf 5.7: Predikce vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR) dle ČNB



Zdroj: (Česká národní banka, 2012)

ČNB (2012) počítá se snížením úrokové sazby 3M PRIBOR ke konci roku 2012 dokonce na hranici 0,9%. Na přelomu roku 2012/2013 předpokládá, že úroková sazba poroste. Tyto sazby se projeví především v úrokových mírách komerčních bank, které budou poskytovat úvěry. Firma KLASSA by toho mohla náležitě využít ve svůj prospěch. Případným pořízením relativně levného úvěru může investovat na podporu výroby, ačkoliv se nachází ve špatné finanční situaci.

5.2.3 Sociální faktory

Smyslem rozboru sociálních faktorů je pro firmu KLASSA především z důvodu její hlavní činnosti. Změny v oblasti vzdělávání a nově narozených obyvatel České republiky může znamenat i velké změny na trhu se školním nábytkem.

Vzdělání

Podle prof. RNDr. Ivana Ohlídala, DrSc. je veřejné školství v ČR na katastrofální úrovni. Už v předchozí části práce bylo zmíněno, že je veřejné školství nedostatečně financováno. Celý systém přidělování finančních prostředků školám závisí především na

počtu zapsaných resp. přijatých studentů ke studiu. Ať už se jedná o základní školy, střední školy či ty vysoké, rozhodující poměr finančních prostředků závisí na počtu studujících žáků resp. studentů. Do tohoto systému jsou nejvíce zapojeny střední a vysoké školy.

Tabulka 5.8 zachycuje celkový počet škol, tzn. veřejné a soukromé školy na území ČR společně s počtem studujících. Udává přehled o počtu škol podle typu společně s rozložením žáků mezi jednotlivé typy.

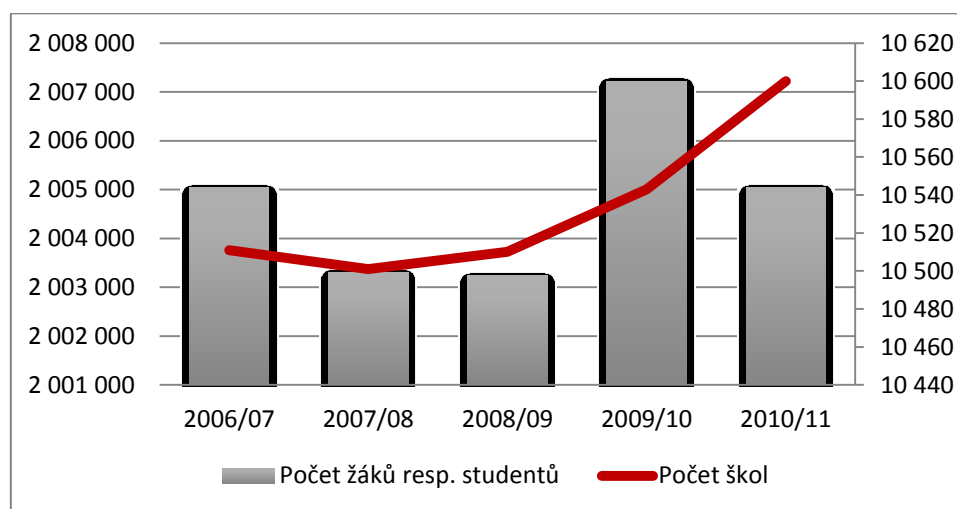
Tabulka 5.8: Celkový počet škol a studentů za šk. roky 2006/2007 – 2010/2011

	Šk. rok	MŠ	ZŠ	Gymnázia	SOŠ	SOU, OU	VOŠ	VŠ	Suma
Počet škol	06/07	4 696	3 723	357	923	572	174	66	10 511
	07/08	4 689	3 704	369	935	556	177	71	10 501
	08/09	4 694	3 688	373	948	550	184	73	10 510
	09/10	4 714	3 681	375	963	553	184	73	10 543
	10/11	4 770	3 683	370	969	554	182	72	10 600
Počet žáků resp. studentů	06/07	282 017	842 249	146 096	223 493	167 032	27 650	316 496	2 005 033
	07/08	287 945	812 833	146 113	222 851	160 159	28 774	344 615	2 003 290
	08/09	298 394	784 622	145 790	222 940	153 841	28 027	369 619	2 003 233
	09/10	310 741	763 550	143 626	221 015	150 309	28 749	389 231	2 007 221
	10/11	325 309	760 396	139 015	211 225	142 980	29 800	396 307	2 005 032

Zdroj: vlastní zpracování dle: (Český statistický úřad, 2012)

Vývoj počtu studujících a počtu škol se za poslední čtyři roky poměrně změnil. Ve grafickém vyjádření 5.8 jde vidět, jakým směrem se ubírá české školství.

Graf 5.8: Grafické vyjádření celk. počtu škol a studentů v ČR (2007-2011)



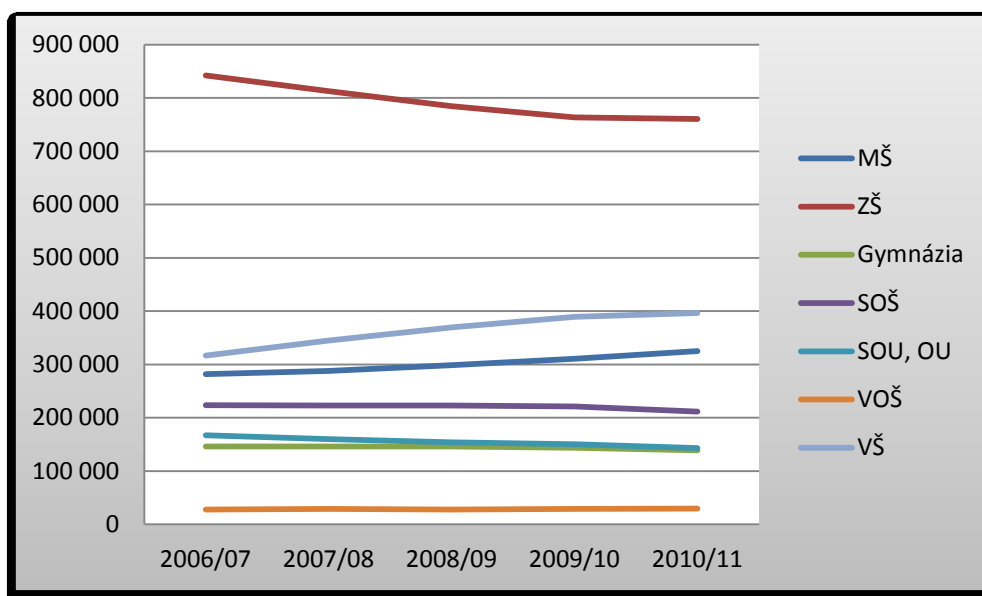
Zdroj: Vlastní zpracování dle: tab. 5.8

Z grafu je vidět, že ačkoliv přibýlo počtu škol, nepřibyl stejným množstvím i počet studentů. Profesor Ohlídala tvrdí, že stále více přibývá počtu škol, které nejsou plně obsazeny. Celkový počet studentů se potom dělí mezi školy s výsledkem, že některé bývají naplněny pouze 70%.

Pozitivní zpráva pro firmu KLASSA je, že roste počet škol, tzn. počet možných odběratelů výrobků. Zároveň zde ale vzniká otázka, zdali se poptávka uskuteční. Jak bylo v předchozí části napsáno, školy získávají finanční prostředky převážně na základě počtu studujících lidí. Pokud se tento fakt má shodovat s tvrzením prof. Ohlídala, školy stejně nebudou mít prostředky na investice. Jak ty stávající tak i nové školy v podstatě přijdou o možnost investování, protože počet studentů se rozprostře.

K nalezení východiska, na které typy škol se má firma KLASSA zaměřovat, slouží graf 5.9, který zobrazuje počty žáků na jednotlivých školách pomocí křivky.

Graf 5.9: Vývoj počtu studujících v období od 2006 do 2011 roku



Zdroj: Vlastní zpracování dle Tabulky

Trend vývoje, na které oblasti se má firma zaměřovat lze odhadnout z rostoucích křivek v tomto grafu. Jsou to jednoznačně vysoké školy, na které by firma měla v současnosti směřovat svoji nabídku. Potvrzuje se zde tvrzení prof. Ohlídala o nárůstu počtu studentů na školách, kvůli zajištění příjmu. Proto tyto školy mohou být přístupné investicím. Následují mateřské školy, avšak záleží na horizontu plodnosti, jaký bude mít očekávaný vývoj. V tuto chvíli by nebylo vůbec špatné, připravovat se v období 1-2 let na nabídku pro základní školy.

Zdůvodnění je v rostoucím počtu dětí v mateřských školách. V České republice je povinná školní docházka a děti ze školky budou muset nastoupit na základní školy. Proto rostoucí trend dětí ve školce určuje do budoucna i počet dětí na ZŠ. Ostatní typy škol jsou na tom výhledově stejně, jako doposud.

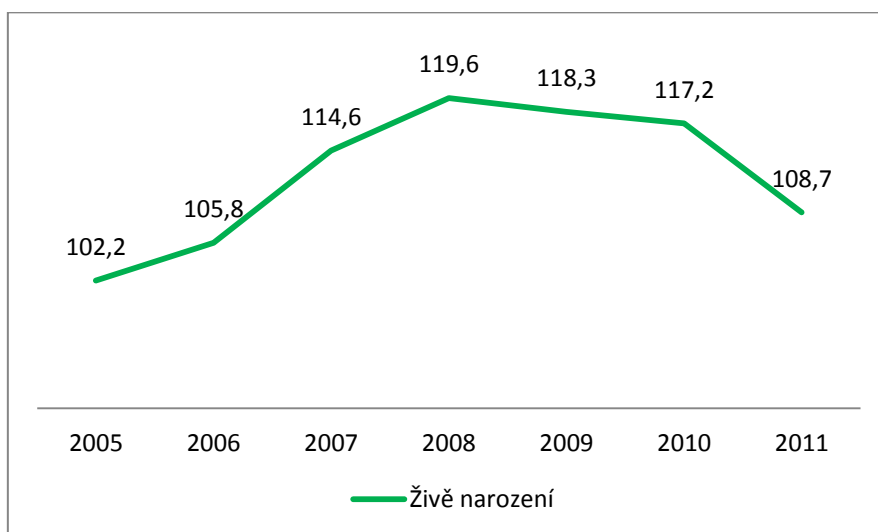
Trend vývoje v počtu studujících dozajista souvisí i s demografickým vývojem. Nicméně ten nejvíce ovlivní mateřské školy, které zaznamenávají malý nárůst v počtu dětí. Nedá se jednoznačně určit, proč tomu tak je. Může se jednat o pokles trendu či nutnosti vychovávat dítě doma. Avšak s největší pravděpodobností to lze přisuzovat počtu nově narozených.

Demografický vývoj

Odborník na demografické prognózy Doc. RNDr. Felix Koschin, CSc. V rozhovoru pro server demografie.info prognostikoval v roce 2005 demografický vývoj. Uvedl, že vzroste úhrnná plodnost⁵ z 1,6 na 1,7 dětí, své tvrzení však nijak nezdůvodňuje, ale dodává, že vzroste počet žen, které budou chtít zůstat bezdětné. Do budoucna bychom se měli připravit na zvýšenou migraci obyvatelstva (Juříčková, 2005).

Nicméně vývoj počtu živě narozených v grafu 5.10 za posledních 7 let zobrazuje křivka.

Graf 5.10: Živě narozených (v tis.)



Zdroj: Vlastní zpracování dle: ČSÚ, http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr_od_roku_1989#01

V ČR je možné přijmout do mateřské školy dítě od věku tří let, což by vysvětlovalo časový nesoulad mezi zdánlivým úbytkem živě narozených dětí v roce 2011 a rostoucím

⁵ Průměrný počet dětí narozených jedné ženě

počtem dětí v mateřských školách⁶. S rostoucím počtem dětí v mateřských školách poroste i počet dětí v základních školách, který je ve sledovaném období klesající.

Avšak závěr z grafu je takový, který potvrzuje tvrzení docenta Koschina. Pravděpodobně vzrůstá počet žen, které zůstávají bezdětné, proto má křivka klesající charakter.

5.3 Porterova analýza pěti sil

Rivalita stávajících podniků v odvětví

Konkurence v odvětví výroby nábytku je poměrně velká v poměru k jeho velikosti. Za poslední tři roky značně klesla poptávka⁷ v tomto odvětví. Navíc stoupl počet firem a OSVČ⁸, které se rozhodly vyrábět nábytek. To znamená, že se v tomto odvětví v roce 2010 přiosťřily konkurenční tlaky. Narůstající počet firem se musí dělit o menší počet poptávajících a dochází k přebytkům kapacity. Podniky se snaží získat zakázky pomocí cenových válek⁹, aby pokryly vlastní kapacity, čímž však snižují zisky v odvětví. Typickým příkladem, jakým způsobem v tomto odvětví snížit cenu, je poskytovat nižší kvalitu zpracování materiálů, při zachování funkčnosti výrobků.

Nicméně se konkurence mezi podniky neustále přiosťřuje. Velké podniky musí přijímat i malé zakázky (což jim ve většině případů způsobí nemalé nárůsty nákladů výroby) jen proto, aby zachovali existenci své firmy.

Pro firmu KLASSA v současné době existuje hned několik konkurentů. Avšak existují zhruba čtyři firmy, se kterými se firma KLASSA setkává při výběrových řízeních. Jedná se o firmy

- a) MULTIP Moravia, s. r. o. – silný konkurent v oblasti výroby školního nábytku
 - Firma je na trhu od roku 1991 a specializuje se na výrobu a dodání kompletního vybavení škol. Působnost má po celé České republice.
 - Sídlo společnosti je ve Studénce

⁶ Viz graf 5.9

⁷ Viz pokles produkce graf 5.1

⁸ Viz graf 5.3

⁹ Úmyslné snižování ceny téměř na hranici produkčních nákladů

- Výhoda - Nabízí typové řady, má nižší ceny (porovnány byly dvě židle a dva stoly, stejných funkcí i vlastností)
 - Účetní hodnoty z roku 2010 dostupné Ministerstva spravedlnosti ČR (2012)
 - Majetek v hodnotě – 98 722 tis. Kč
 - Průměrný počet zaměstnanců – 84 osob - 3 řídící pracovníci
 - Tržby – 160 298 tis. Kč
 - Hrubý zisk – 4 421 tis. Kč
- b) KDZ, spol s r. o. – výrobce školního a kancelářského nábytku
- Založena roku 1991 se sídlem v Brně. Specializuje se na technické dodávky odborných učeben se zaměřením na elektronické vybavení a audiovizuální prvky ve výuce. Vyrábí a dodává vybavení učeben do všech typů škol (KDZ, 2011).
 - Nevýhoda – nevzhledné stránky, které postrádají možnost internetového nákupu
 - Účetní hodnoty z roku 2010 dostupné Ministerstva spravedlnosti ČR (2012)
 - Majetek v hodnotě – 13 213 Kč
 - Průměrný počet zaměstnanců – 15 osob
 - Tržby – 44 695 tis. Kč
 - Hrubý zisk – 244 tis. Kč
- c) AV MEDIA, a. s. – silný konkurent v oblasti multimediální techniky
- Byla založena roku 1992 a v současnosti je v oblasti prezentační, projekční a audiovizuální techniky v České republice. Portfolio služeb zahrnuje prodej a pronájem prezentační techniky, systémovou audiovizuální integraci aj. v této oblasti. S produkty naší společnosti se setkáte v konferenčních a zasedacích místnostech, na dispečerských pracovištích s nepřetržitým provozem, v učebnách a školicích místnostech, u speciálních simulačních a 3D aplikací, v kinosálech, v muzejních expozicích, na veletrzích a na mnoha dalších místech (AV MEDIA, a. s.).
 - Výhoda – specializace na multimediální techniky
 - Účetní hodnoty z roku 2010 dostupné Ministerstva spravedlnosti ČR (2012)
 - Majetek v hodnotě – 386 288 tis. Kč
 - Průměrný počet zaměstnanců – 172 osob – 3 řídící
 - Tržby – 724 758 tis. Kč
 - Hrubý zisk – 46 113 tis. Kč

- d) Office pro, s. r. o. – silný konkurent v oblasti poskytování kancelářského nábytku
- Dceřiná firma akciové společnosti HON a.s., která čerpá z rodinné tradice od roku 1924 tak, že se vypracovala na předního ryze českého výrobce kancelářského nábytku a interiérových doplňků. Zastoupení má po celé ČR.
 - Účetní hodnoty z roku 2010 dostupné Ministerstva spravedlnosti ČR (2012)
 - Majetek v hodnotě – 121 075 tis. Kč
 - Průměrný počet zaměstnanců – 14 osob
 - Tržby – 217 643 tis. Kč
 - Hrubý zisk – 24 126 tis. Kč

Je jasné, že firma KLASSA nemá prostředky na to, aby se těchto konkurenčních firem zbavila. Pokud je trend trhu klesající, bude se s nimi dostávat do užšího konkurenčního tlaku. Proto by bylo velmi dobré, kdyby alespoň s jednou z nich navázala spolupráci a částečně tak eliminovala konkurenční tlak.

Hrozba ze strany substitučních výrobků

Školní nábytek je sám o sobě, především díky tradici, natolik specifický, že lze jen stěží hledat náhradu u substitučních výrobků, které by plnily stejnou funkci. Pokud by se abstrahovala tradice a způsob, jakým jsou koncipovány třídy, je možné nahradit židle moderním způsobem sezení na sedacích balónech či sedacích pytlech. Ale tento předpoklad je nepravděpodobný, protože se zmiňovaná tradice za posledních x let nezměnila.

Smluvní síla dodavatelů

Firma KLASSA vychází již několik let z filozofie vysoce kvalitních materiálů, použitých při výrobě nábytku. To s sebou přináší jistá omezení ve volném výběru dodavatele. Jak už bylo v kapitole Představení společnosti popsáno, KLASSA si nechává dodávat veškeré součásti nábytku, vyjma kovových konstrukcí, které si sama vyrábí. Protože si chce udržet své know-how velmi kvalitních výrobků, musí se do jisté míry přizpůsobovat cenám dodavatelů a jejich podmínkám. Výrobci, kteří by vyráběli poctivý a kvalitní materiál k dalšímu zpracování, v současné recesi ubývá. Navíc, pokud se zvýší cena surového dříví...

Smluvní síla kupujících

Smluvní síla odběratelů, je do jisté míry ovlivněna vysokým konkurenčním tlakem mezi ostatními firmami v odvětví. Kupující si moc dobře uvědomují, že existuje mnoho firem,

které dodávají nejen školní, ale i kancelářský nábytek. V obecné rovině existují dva typy zákazníků s odlišnou konkurenční silou:

a) Zákazníci veřejného sektoru

- Státní školy – ty nemají ani tak vysokou vyjednávací sílu, jak omezené možnosti při rozhodování o investicích do školního vybavení. Státní školy jsou financovány státem, který každoročně přiděluje část peněz ze státního rozpočtu na jejich financování. Nicméně školy musí konzultovat investiční plány se státní správou, která schvaluje investiční projekty škol a poskytuje dotace (Králová, 2007). Nicméně existují i fondy evropské unie, které poskytují dotace na vybavení škol, avšak ne v plné výši.
- Státní správa – v případě, že je zákazníkem kdokoliv ze státní správy, musí podle zákona o veřejných zakázkách probíhat výběrová řízení, která mají za cíl, mít dostatek informací o jednotlivých nabídkách firem, které se výběrového řízení účastní. Většinou se následně rozhoduje podle ceny, avšak není to podmínkou. Navíc, stát si je vědom, že má velkou vyjednávací sílu, protože je v mnoha ohledech proti běžnému spotřebiteli více solventní.

b) Zákazníci soukromého sektoru

- U takovýchto zákazníků bývá většinou tlak na cenu co nejvyšší společně s požadavkem o nejvyšší kvalitu. Tento segment odběratelů si je pevně vědom toho, že má možnost výběru.

Riziko vstupu nových konkurentů

Ačkoliv stoupá počet firem a podnikatelů v odvětví, není zřejmé, že by se rozhodli vyrábět školní nábytek. Ačkoliv je v momentální situaci odvětví výroby školního nábytku dle analýz neatraktivní, nedá se s jistotou určit, že nárůst podnikatelů v odvětví nezasáhne i trh se školním nábytkem.

Nicméně firma KLASSA disponuje řadou výhod oproti vstupujícím firmám. Je to jednoznačně respektovaná značka. Další výhodou jsou patenty na atraktivní designové zpracování výrobků. V neposlední řadě disponuje nejmodernější technologií při lakování kovových konstrukcí.

5.4 Interní analýza firmy KLASSA

5.4.1 Finanční analýza

Tato kapitola obsahuje rozbor finanční situace analyzovaného podniku. Pro zpracování analýzy byly firmou KLASSA poskytnuty rozvahy společně s výkazy zisků a ztrát za sledované období 2007-2011. Tato data získaná z firmy byla upravena koeficientem a jsou obsažena v příloze této práce.

Jak již bylo zmíněno v kapitole Představení firmy, firma KLASSA se potýká s jistými finančními problémy. Proto cíl této analýzy spočívá v odhadnutí skrytých příčin aktuální situace. Finanční analýza bude sloužit i jako nástroj mezipodnikového srovnání s konkurencí.

Analýza poměrových ukazatelů

Analýza bude rozdělena na jednotlivé skupiny ukazatelů – rentabilita, aktivita, likvidita, zadluženost, tak aby poskytla přehledný obraz o hospodaření podniku. Aby se daly odhadnout chybné procesy, které ve firmě KLASSA probíhají, je součástí analýzy srovnání s jedním z konkurenčních podniků, zaměřující se na stejnou činnost, jako se specializuje firma KLASSA. Bude se jednat firmu MULTIP Moravia, s. r. o. (dále jen MULTIP).

Rentabilita

Ukazatele rentability vyhodnotí, jak je firma KLASSA efektivní ve své hospodářské činnosti. Tyto ukazatele doplníme analýzou trendů a provedeme mezipodnikové srovnání.

V následující tabulce jsou shrnuty potřebné ukazatele rentability firmy KLASSA za jednotlivá období. Některé z ukazatelů jsou rozšířeny jejich dílčími součiniteli pro lepší vypovídací schopnost. Tyto dílčí ukazatele jsou označeny kurzívou pro lepší přehlednost a jsou umístěny pod hlavním ukazatelem.

Tabulka 5.9: Ukazatele rentability firmy KLASSA za období 2007-2011

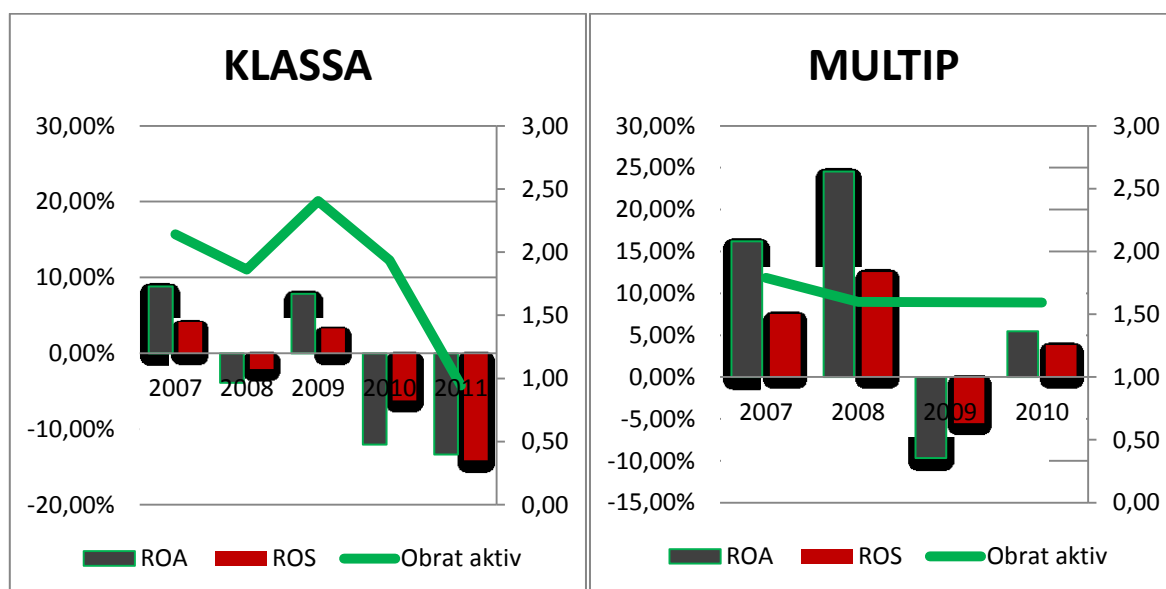
Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010	2011
Rentabilita celk. aktiv (ROA)	8,82%	-3,90%	7,86%	-12,06%	-13,36%
Rentabilita tržeb (ROS)	4,12%	-2,09%	3,27%	-6,23%	-14,13%
Obrat celk. aktiv	2,14	1,86	2,40	1,94	0,95
Rentabilita kapitálu (ROCE)	17,55%	-11,77%	19,16%	-38,10%	-87,15%
Rentabilita vl. Kapitálu (ROE)	20,94%	-29,09%	21,99%	-66,20%	-155,53%
Rentabilita tržeb (ROS)	2,67%	-3,07%	2,72%	-6,65%	-15,94%
Obrat celk. aktiv	2,14	1,86	2,40	1,94	0,95

Majetkový koeficient	3,66	5,09	3,36	5,15	10,32
-----------------------------	------	------	------	------	-------

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Z tabulky je na první pohled patrné, že podnik prochází periodickým vývojem, ačkoliv za poslední dva roky jeho ziskovost podstatně klesá.

Graf 5.11: ROA – Srovnání s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 5.9; or.justice.cz, 2012

Výnosnost celkových aktiv – ROA – odráží schopnost majetku firmy, vytvářet hodnotu. Hodnoty tohoto ukazatele v čase vykazují u firmy KLASSA spíše klesající tendenci, až na výjimku roku 2009, ve kterém bylo dosaženo pouze 6,5% zhodnocení. Z grafu lze vidět, že příčinou záporné ziskovosti aktiv je rentabilita tržeb. Ačkoliv aktiva podniku dokáží vyprodukovat v průměru svoji dvounásobnou hodnotu, části výroby zůstávají neprodané. Je tomu tak především v roce 2009, kdy z VZZ jde vidět, že firma neprodala téměř 2 100 svých výrobků.

Ovšem pro rentabilitu podniku byl pozitivní rok 2009, který dosahoval hodnoty 6,5%. V tomto roce byla lépe využita aktiva firmy, což dokazuje nárůst doby obratu aktiv. Kladné hodnoty je v tomto roce dosaženo rostoucími tržbami.

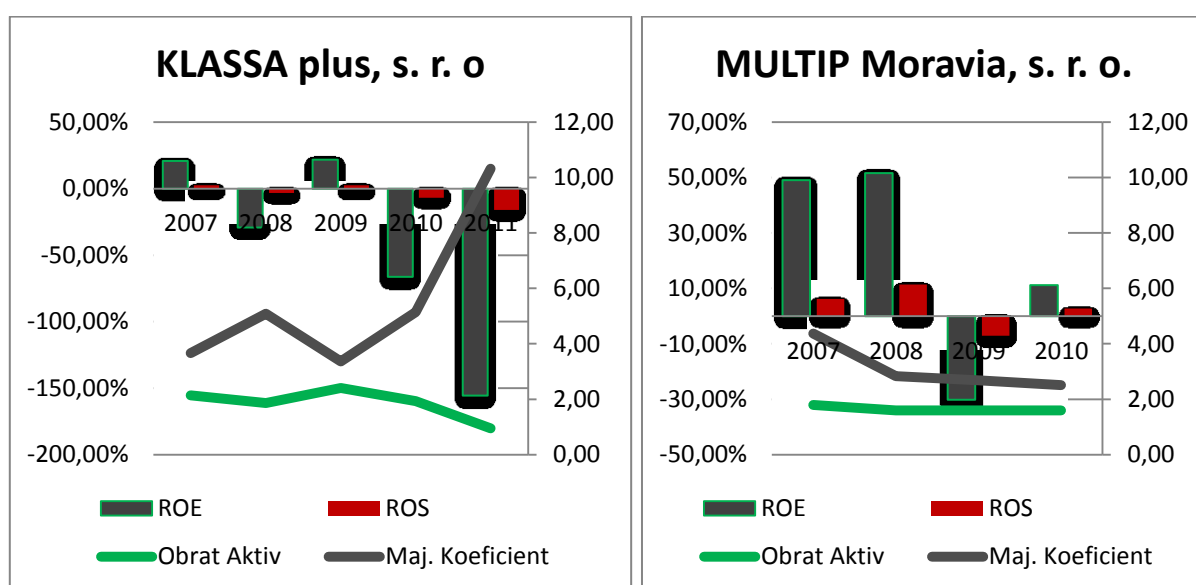
Firma MULTIP je na tom o poznání lépe. Ačkoliv její aktiva nedokáží produkovat tak vysokou hodnotu, nemá problém s tržbami.

Rentabilita vloženého kapitálu – ROCE – v roce 2007 byl zhodnocen vložený kapitál 17,5%, nicméně v roce 2008 klesala hodnot rentability vlastního kapitálu na -11,77%. Opět

byl problém s nedostatkem tržeb. Nicméně problém s tržbami byl v roce 2009 odstraněn, proto byl vložený kapitál zhodnocen téměř 16%. V dalších letech už firma začala úplně upadat a nejen, že se jí nedařilo **udržet tržby**, ale dokonce **klesala hodnota vlastního kapitálu**, protože si firma nechala převést ztrátu roku 2010 do roku 2011 a dokonce klesaly rezervy tvořené dle zvláštních předpisů.

Pokud je rentabilita celkových aktiv záporná, bude negativní i rentabilita vlastního kapitálu. Graf 5.2 slouží ke srovnání rentability vlastního kapitálu firmy KLASSA s firmou MULTIP.

Graf 5.12: ROE – Srovnání s konkurencí



Zdroj: Vlastní zpracování dle tabulky 5.9; or.justice.cz, 2012

Rentabilita vlastního kapitálu – ROE – v návaznosti na ROCE na tom nemohla být jinak ani hodnota ROE. Její hodnoty jsou za roky 2010 a 2011 o to nižší, protože počítá pouze s vlastním kapitálem, který jak už bylo zmíněno, klesal z důvodu umořování a převodů vzniklých ztrát minulých let.

Firma MULTIP, takový problém neměla. Ačkoliv v roce 2009 vykazovala ztrátu, dokázala se z tohoto stavu v následujícím roce dostat.

Majetkový koeficient – neboli finanční páka, která má podporovat rentabilitu kapitálu použitím cizích zdrojů, měla v dobách negativních tržeb násobící účinek. Nicméně ani konkurující firma nemá optimálně nastavené kapitálové složení. Dokazuje to klesající hodnota tohoto ukazatele.

Na první pohled je až zarážející, jak se vyvíjí ukazatele rentability ve firmě KLASSA oproti firmě MULTIP. Nejen, že mají rozdílný vývoj, ale podíváme-li se do kapitoly o vývoji odvětví, působí na firmu MULTIP podmínky krize stejným způsobem, jako na celé odvětví, kdežto na KLASSU ne.

Tak jako bylo celé odvětví roku 2009 v hluboké recesi, dokázala si firma KLASSA najít prostředky, na to aby byla zisková. Myslím si, že **problém s odbytem**, je aktuální největší problém. Hned za ním následují buď **zbytečně velké náklady na výrobu** či chod firmy, nebo **špatně nastavená cena**. Obojí je pravděpodobné. Toto tvrzení dokazují výsledky z VZZ z roku 2009 kdy firma KLASSA prodala výrobky v hodnotě téměř 72 mil. Kč, a tu byla na trhu hluboká deprese. Myslím si však, že je to pouze záležitost ceny. Rok 2008 se odvíjel stejným způsobem.

Aktivita

Ukazatele aktivity měří, jak dokáže podnik efektivně hospodařit se svými aktivy. Tabulka 4.2 obsahuje vypočítané ukazatele aktivity z VZZ a rozvahy. Aktivita obecně udává, jak velká je vyjednávací síla vůči dodavatelům – viz doba inkasa pohledávek a doba úhrady krátkodobých závazků.

Tabulka 5.10: Ukazatele aktivity firmy KLASSA

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010	2011
Obrat aktiv	2,14	1,86	2,40	1,94	0,95
Obrat zásob	11,51	6,97	9,11	8,98	5,76
Doba inkasa pohledávek	49,59	53,41	31,07	48,46	76,41
Doba úhrady krát. závazků	51,16	79,55	38,56	59,93	174,30

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Pro objektivní vyhodnocení získaných údajů, využijeme firmu MULTIP, jejíž hodnoty aktivity jsou vyčísleny v následující tabulce 5.11.

Tabulka 5.11: Ukazatele aktivity firmy MULTIP

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	1,79	1,60	1,60	1,59
Obrat zásob	4,63	2,74	4,01	4,54
Doba inkasa pohledávek	47,41	48,53	64,34	75,27
Doba úhrady krát. závazků	115,31	74,17	79,31	76,16

Zdroj: Vlastní zpracování dle: výkazů společnosti dostupných z: or.justice.cz

Obrat aktiv – ve hrubém náhledu je ve srovnání do roku 2010 „aktivnější“ firma KLASSA. I přes její finanční problémy v roce 2008 a 2010 dokázala svá aktiva využít lépe než její konkurent. Už výše bylo zmíněno, že v roce 2009 dokázala firma KLASSA zhodnotit svá aktiva nejvíc, za sledované období i když v tomto roce dopadala na celkovou ekonomiku deprese.

Obrat zásob – díky tomuto ukazateli je možné odůvodnit, jak je možné, že firma KLASSA měla v letech 2007 a 2009 zisk. S pomocí VZZ lze vyvodit závěr, že jsou to právě tržby z prodeje materiálu, které dopomohly firmě realizovat zisk. Tento postup, chtěla firma KLASSA opakovat v roce 2010, s účelem pravděpodobně zmírnit výslednou ztrátu prodejem materiálu, na což upozorňují i vysoké hodnoty tohoto ukazatele.

Doba inkasa pohledávek - Ve srovnání firem je na tom firma KLASSA mnohem lépe. Dalo by se říct, že disponuje silnou vyjednávací silou

Doba úhrady krát. závazků – Firma KLASSA je na tom, co se týče doby úhrady závazků dobře. Vývoj do roku 2010 je příznivý a v porovnání s firmou MULTIP téměř stejný. Jako silnou stránku firmy KLASSA považuji to, že KLASSE bylo v roce 2011 umožněno cca 100 dní užívat tzv. bezplatný obchodní úvěr¹⁰.

Jde vidět, že společnost KLASSA i přes svou špatnou finanční stránku neustále disponuje vysokou, konkurenční silou. Její „aktivita“ je toho důkazem. I v dobách úpadku trhu dokázala vyrábět a v některých letech i prodávat. Nicméně její zadlužení se dostalo do velké hloubky a proto její aktivita klesá. Jako známky přetrvávající konkurenceschopnosti hodnotím dobu 100 dní bezplatného bankovního úvěru.

Zadluženost

Hodnoty těchto ukazatelů mají především význam pro věřitele, kterým poskytují informace o riziku nesplacení závazků. Zadluženost není pouze negativní jev, neboť její růst je ve stabilním podniku přínosem. Avšak z předchozích údajů poměrových ukazatelů již víme, že tvrzení o prospěchu zadluženosti, nebude pro firmu KLASSA příhodné. Podrobněji v tab. 5.12.

¹⁰ Rozdíl mezi dobou inkasa pohledávek a dobou úhrady krátkodobých závazků (Kislingerová, 2010)

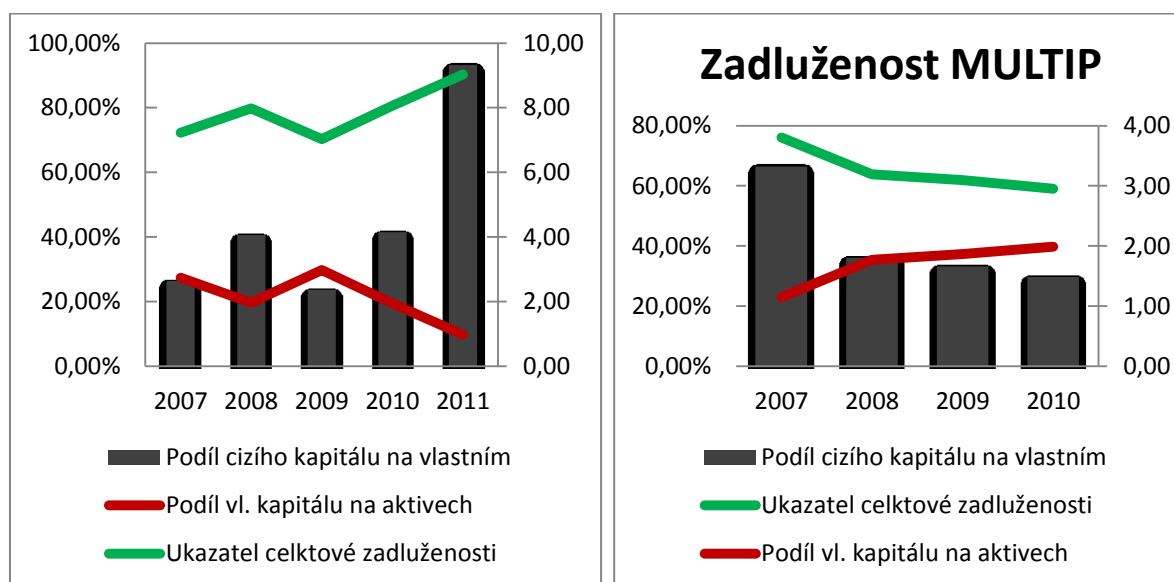
Tabulka 5.12: Ukazatele zadluženosti firmy KLASSA

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010	2011
Podíl vl. kapitálu na aktivech	27,32%	19,65%	29,75%	19,43%	9,69%
Stupeň krytí st. Aktiv	1,96	2,25	2,18	2,31	1,81
Ukazatel celkové zadluženosti	72,28%	79,81%	70,25%	80,57%	90,31%
Podíl cizího kapitálu na vlastním	2,65	4,06	2,36	4,15	9,32
Úrokové krytí	5,64	-2,14	5,97	-14,99	-7,80

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Data z tabulky 4.4 jsou částečně zpracovaná do grafu 4.3, pro lepší srovnání s konkurenční firmou MULTIP. Z grafů je patrné, že je vývoj zadlužení u obou společností rozdílný. Dokazuje to křivka celkové zadluženosti, která u firmy KLASSA za poslední tři roky roste a nyní se nachází v hodnotě 90% zadlužení celkových aktiv cizím kapitálem. Naproti tomu společnosti MULTIP zadluženost klesá.

Graf 5.13: Srovnání zadluženosti firem KLASSA a MULTIP



Zdroj: Vlastní zpracování dle tab. 4.5 a tabulky x v příloze

Vývoj zadluženosti ve firmě KLASSA není překvapivý. Z předchozích ukazatelů je patrné, že se společnost zadlužuje. Nicméně je to z důvodu nárůstu krátkodobých bankovních úvěrů. Ovšem v posledním roce je nárůst tak enormní, díky převedení ztráty z roku 2010 do roku 2011. Navíc toto tvrzení dokazuje ukazatel úrokového krytí z roku 2011, který se snížil oproti roku 2010 o 12 p.b..

Likvidita

Likvidita je součástí podnikového zdraví a značí, jak je schopen podnik hradit závazky v daném okamžiku. Tabulka 5.13 obsahuje přehled ukazatelů likvidity firmy KLASSA za jednotlivá období.

Tabulka 5.13: Ukazatele likvidity firmy KLASSA

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010	2011
Celková likvidita	1,60	1,35	2,10	1,76	0,97
Pohotová likvidita	0,99	0,70	1,07	1,09	0,62

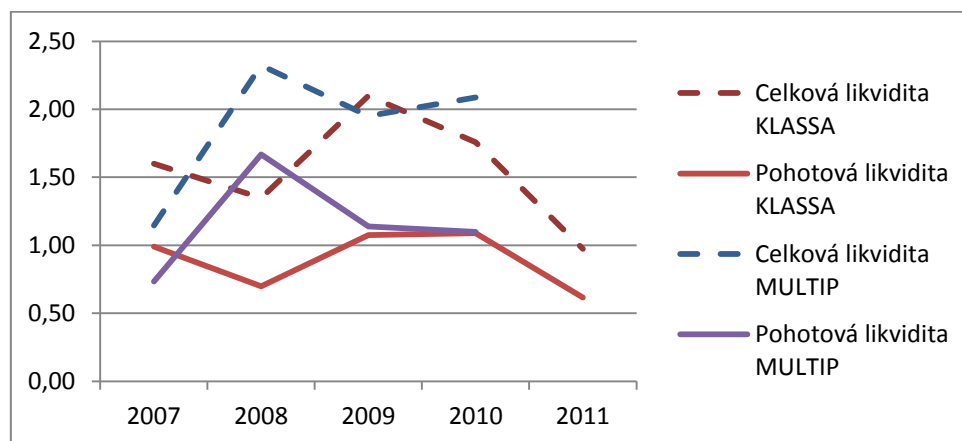
Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Celková likvidita – ukazuje, kolikrát oběžná aktiva převyšují krátkodobé závazky. Hodnota by neměla klesnout pod úroveň, kdy oběžná aktiva netvoří alespoň 1,5 násobek závazků. Tohoto pravidla se podařilo KLASSE dosáhnout i ve ztrátovém roce 2010, avšak ne už v roce 2011.

Z rozvahy lze vyčíst, že si firma držela v roce 2010 poměrně vysoké zásoby, i když se jí snížily tržby proti předchozímu roku. Pravděpodobně je to spojené s očekáváním managementu společnosti, že se situace zlepší. V jejich očekávání, si udržovali vysoké zásoby materiálu na případnou větší výrobu. Navíc tento ukazatel navyšuje i vysoký objem krátkodobých pohledávek téhož roku. V roce 2011 poklesl ukazatel celkové likvidity pod hranici normy, a to z důvodu prodeje zhruba 1/3 svého materiálu.

Pohotová likvidita – vymezuje celkovou likviditu na co nejčistší formu. Tzn., očišťuje celkovou likviditu od méně likvidních složek, zásob. Spodní hranice pohotové likvidity je rovna 1. V ziskových obdobích neměla KLASSA problém s likviditou.

Graf 5.14: Srovnání likvidity firem KLASSA a MULTIP



Zdroj: Vlastní zpracování dle tab.5.13; or.justice.cz,2012

V začátcích sledovaného období sice měly firmy rozdílné hodnoty, avšak časem se do roku 2010 tyto rozdíly částečně srovnaly. Nicméně vlivem finančních ztrát výrazně firmě KLASSA likvidita firmě KLASSA, pod hraniční úroveň.

6 Vyhodnocení dat

6.1 Vyhodnocení PEST analýzy

Ekonomické faktory

Firma KLASSA plus, s. r. o. se nachází v odvětví, které od roku 2007 prochází úpadkem. Dokazují to odvětvové statistiky o poklesu produkce. Hlavní příčina, která ovlivnila výkonnost tohoto odvětví, byla v první vlně americká hypoteční krize, která přerostla v celosvětovou ekonomickou krizi. Celosvětový pokles produkce, zaznamenala většina států, převážně těch, které jsou závislé na zahraničních ekonomikách. Důkazem je zastavení rostoucího tempa HDP české ekonomiky v roce 2009. Dokonce došlo k meziročnímu poklesu o -2,83%. Prognóza ČNB odhaduje na **rok 2012 stagnaci ekonomiky** a až v roce 2013 její opětovný nárůst.

Zmiňovaná krize se projevila na trhu **poklesem poptávky po nábytku**. Většina firem se tak dostala do problémů, protože neměla zajištěn odbyt svých výrobků. Na druhou stranu pozitivní efekt měla krize v tom, že se **snížila mezipotřeba odvětví, resp. poklesly ceny výrobních vstupů**. Toto se stává pro firmu KLASSA příležitostí. Nižší cena vstupů jí dává možnost snížit cenu finálních výrobků, případně **realizovat vyšší zisk**.

Velkou hrozbou je pro podnik **nárůst v počtu OSVČ**, kterých po krizi přibýlo, vlivem **rostoucí nezaměstnanosti** v odvětví. Na trhu došlo kromě podnikatelů i k **nárůstu počtu firem**, které se rozhodly vyrábět nábytek. OSVČ se společně s firmami stávají pro KLASSU konkurencí a již na tak oslabeném trhu, se bude muset firma s těmito konkurenty **dělit o potenciální zákazníky**. Nárůst konkurence bude značit **tlak na snížení ceny a poklesu zisku v odvětví**.

Odvětvové statistiky ukazují, že se výroba nábytku postupně dostává z účinků krize a produkce začíná opět růst. Do budoucna musí firma KLASSA počítat s tím, že **na trhu zůstane i vyšší počet firem a OSVČ**, než tomu bylo před krizí.

Existuje však **hrozba další krize**, tentokrát v Eurozóně. Do hluboké dluhové pasti se dostaly členské státy jako je Řecko, Irsko, Portugalsko. Řecku hrozí, že zkrachuje. Pokud se tak stane, bude naše ekonomika pravděpodobně hned následovat. Je to z toho důvodu, že je **ekonomika České republiky závislá na Německé**. Jakékoliv změny v Německé ekonomice se projevují i v naší, protože je naše **země závislá na exportu do této země**. Německo má

velkou část svých zdrojů uložené v Eurozóně, takže pokud některá země zkrachuje, zpomalí růst Německé ekonomiky, i ten náš.

Dalším faktorem, který může ovlivnit existenci KLASSY na trhu je **inflace**. V květnu t. r. se meziroční nárůst indexu spotřebitelských cen nacházel **na hranici 3,5%**. To pro firmu KLASSA není vůbec dobrá zpráva. Podle České národní banky je toto očekávání způsobeno **nárůstem spodní hranice sazby DPH**, ale svůj podíl na tom mají **prodejci potravin**, kteří předčasně **navýšili ceny**. Z rostoucích **sociálních tlaků spojených s růstem cen** čeká KLASSU v blízké době navýšení mezd zaměstnancům. Nejen že jí vzrostou díky inflaci náklady na výrobu, ale i na zaměstnance.

V případě, že by si firma KLASSA chtěla **vzít úvěr**, teď je na to vhodná doba. Česká národní banka hodlá **stimulovat růst a spotřebu** české ekonomiky a plánuje **snížit úrokovou sazbu** ke konci roku pod hranici 1%. V tomto lze shledat velkou příležitost pro růst.

Sociální faktory

Firma KLASSA je **vázána na strukturu a počet škol** v České republice. Jejich **rostoucí počet je příležitostí** trhu, v růstu poptávky po výrobcích. Nicméně nezáleží to jen na počtu škol. **Jedná se především o počet studentů**, kteří navštěvují různé typy škol. Na základě těchto počtů, školy dostávají dotace na financování. Proto především rostoucí počet studentů na různých typech škol je pro KLASSU příležitostí.

Z analýzy vyplývá, že má KLASSA směřovat svoji **nabídku především na vysoké školy**, kde narůstá počet studentů a je zde větší pravděpodobnost úspěchu prodeje. Následují **mateřské školy, ale pouze dočasně**. Zhruba na období dvou až tří let. Je to z důvodu klesající křivky počtu narozených dětí, která měla svůj vrchol v roce 2008 a současné předpovědi odborníků o demografické složení, které říká, že přibývá matek, které chtějí zůstat bezdětné. Nicméně lze očekávat také **nárůst počtu žáků na základních školách**, zhruba do jednoho roku. Odůvodnění je takové, že v České republice existuje povinná školní docházka. **Narůstající trend dětí ve školce** se proto posune na základní školy. Ostatní typy škol víceméně stagnují, co se týče počtu žáků resp. studentů ve školách.

Politické faktory

Aktuální politická situace, která souvisí s neschopností vlády České republiky hospodařit se svěřenými prostředky, není pro KLASSU dobrou zprávou. Většinový **podíl příjmů zaručují firmě právě školy**, které jsou **financovány ze státního rozpočtu**. Ten je za posledních minimálně deset, každým rokem **víc a víc zadlužený**. Se stopujícím zadlužením vláda přichází s **úspornými opatřeními**, která mají **zamezit prohlubujícímu se deficitu státního rozpočtu**. Tyto úspory se projevují především v **nižších rozpočtech pro jednotlivá ministerstva**, zejména pak ministerstva školství. Poslední informace, z roku 2010, uvádí **pokles veřejných výdajů na školství** v řádech několika miliard ročně měřených ve stálých cenách. To pro firmu KLASSA znamená, že školy dostanou od státu nejen méně peněz, ale i **omezení v investicích**. Toto jednoznačně dělá dominantní hrozbu, na kterou se firma bude muset dopředu připravit. Do budoucna má totiž **stání dluh stále narůstat**.

Pro KLASSU není příznivý ani **vývoj sazby DPH**. Ta se v tomto roce **zvýšila o 4 p. b.** u dolní hranice, čímž navýšila KLASSE fixní náklady, spojené s vytápěním výrobních hal. Do příštího roku může KLASSA počítat s **opětovným zvýšením** cen výrobních vstupů, tentokrát celoplošného charakteru. Dojde totiž nejen k dalšímu navýšení **spodní hranice DPH o 1 p. b.** ale i **u horní hranice o 1 p. b.**, která se vztahuje na veškeré zboží v ekonomice. Tento růst cen energií, pohonných hmot a materiálu se výrazně projeví ve finanční stránce firmy. Je jen otázkou času, kdy budou zaměstnanci **požadovat navýšení mezd**, nejen z důvodu růstu DPH.

Pozitivní zprávou zatím zůstává, že se hranice **sazby daně z příjmu právnických osob**, drží ve stejné výši jako v předešlých letech. Bohužel se dá výhledově počítat s tím, že se **sazba této daně zvýší**. Bude tomu tak v případě, že se vládě nepodaří zastavit navyšování státního rozpočtu. Nicméně z předpokládaného vývoje státního dluhu je zřejmé, že zvýšení sazby daně z příjmu právnických osob **je nevyhnutelné**. Je jen otázkou času, kdy k tomu dojde.

V připravovaných a schválených legislativních změnách je jednoznačně výhodou pro firmu KLASSA, **změna v pracovním zákoníku**. Ten navýšil možnost **odpracovat více hodin** na dohodu o provedení práce. KLASSA tímto způsobem může ušetřit nemalé peníze v nákladech na zaměstnance. Pozitivní je také změna ve **vyplácení odstupného** v případě zaměstnanců, kteří neodpracovali ani rok. Těm náleží pouze jeden násobek průměrného měsíčního platu, což opět snižuje náklady.

6.2 Vyhodnocení Porterovy analýzy pěti sil

Rivalita stávajících podniků v odvětví

Konkurence je v odvětví nábytku **poměrně velká**. Je tomu tak za poslední roky díky nárůstu počtu OSVČ a díky narůstající nezaměstnanosti v odvětví. Pro firmu KLASSA to znamená **přiosazení konkurenčních tlaků**. Narůstající počet firem se musí dělit o menší počet poptávajících a dochází tak k **přebytkům kapacity**. Hrozbou pro firmu KLASSA je nárůst přebytečné kapacity společně s tlakem na snížení cen. Do budoucna se počet firem potažmo OSVČ nezmění, pokud nepřibude zaměstnanosti. Do té doby se vesměs lidé, kteří nemají práci, budou sebezaměstnávat pro alespoň malý, přičemž zanedbatelný zisk.

Z analýzy konkurence je největším **rivalem firma MULTIP, s. r. o.** a to především díky stejnému sortimentu. Nevýhoda firmy KLASSA spočívá ve dvou věcech. První MULTIP nabízí různé typové řady.

Z analýzy konkurence firem vyrábějících nábytek vyšlo najevo, že je firma KLASSA oproti firmě MULTIP v **nevýhodě**, co se týká **ceny svých výrobků**. Při srovnání ceny s firmou MULTIP i Office pro, s. r. o. byla KLASSA dražší někdy o několik set korun. Nicméně konkurenční výhody KLASSY jsou ve zpracování internetových stránek a bonusového **programu plusKlub, specifickém designu, vysoké kvalitě a české značce**.

Firma KLASSA má i činnost, kde se zaměřuje na multimediální vybavení učeben aj.. Ve srovnání s firmou AV Media, a. s. nemá AV Media, a. s. na poli multimediální techniky zastoupení.

Hrozby ze strany substitučních výrobků

Školní nábytek je natolik specifický, především díky tradici, že se jen těžce hledá dostupný substitut. Vzdáleným substitutem však může být sedací pytel, nebo vak.

Smluvní síla dodavatelů

Vzhledem k tomu, že si chce KLASSA udržet své know-how velmi kvalitních výrobků, musí se do jisté míry přizpůsobovat cenám dodavatelů a jejich podmínkám. Zatím má firma KLASSA dobré vztahy se svými dodavateli.

Smluvní síla kupujících

Kupující si moc dobře uvědomují, že existuje mnoho firem, které dodávají nejen školní, ale i kancelářský nábytek. Pro firmu KLASSA existují dvě skupiny zákazníků s odlišnou konkurenční silou.

Jedná se o zákazníky **z veřejného sektoru – školy**, které samy nedisponují velkou vyjednávací silou, protože musí žádat o schválení investice stát. Nicméně ten má sám o sobě velkou konkurenční sílu, protože je o jeho zakázky velký zájem.

Druhou skupinou jsou zákazníci ze **soukromého sektoru**, kteří jsou si vědomi, že existuje poměrně velká konkurence a tlačí tak ceny dolů s požadavkem nejvyšší kvality.

Riziko vstupu nových konkurentů

Vlivem celosvětové finanční krize **vzrostl počet nezaměstnaných osob** natolik, že se část z nich rozhodla podnikat. Z výsledků PEST analýzy je patrné, jak se vyvíjí počet konkurentů v odvětví.

6.3 Výsledky z finanční analýzy

Rentabilita

Jednoznačným výsledkem získaným z finanční analýzy, je problém firmy s **udržením stabilní ziskovosti**. Z výsledků rentability je patrné, že podnik prochází periodickým vývojem, který je v posledních dvou letech negativní.

Díličím zkoumáním jednotlivých ukazatelů rentability bylo dosaženo výsledku, že za špatnou finanční stránku firmy může **problém s rentabilitou tržeb**. Sama aktiva společnosti byla z pohledu mezipodnikového srovnání do konce roku 2009 mnohem lépe využívána, než jak tomu bylo u konkurence. Aktuální špatná situace lze do jisté míry **připisovat vlivu krize** zrovna v období, kdy ve firmě začínaly první problémy.

Aktivita

Na druhou stranu, přes ztrátové období dokázala KLASSA efektivně hospodařit se svými aktivy. Za celé sledované období si držela **nadstandartní hodnoty** ve srovnání **s vývojem hodnot u konkurence**. Obrat aktiv se držel na hodnotě v průměru 1,9 až do roku 2011, kdy firma nezvládla ztrátu minulých let. Společně s obratem aktiv měl i obrat zásob

stejný průběh. Firma dokázala **být konkurenceschopná** i ve ztrátovém období, důkazem je, že v roce 2011 využívala téměř **100 dní bezplatný obchodní úvěr**.

Zadluženost

Jak se firma potýkala se ztrátovými roky, **rostla** pokaždé i její **zadluženost**. Postupně se navyšoval podíl cizího kapitálu ve společnosti, až je hodnota celkové zadluženosti v roce 2011 **90%**. Za toto vysoké procento může nárůst krátkodobých bankovních úvěrů a převod ztráty z předchozího roku. Ve srovnání s konkurencí je na tom KLASSA mnohem hůře, protože je vývoj zadluženosti konkurenční firmy klesající.

Likvidita

Likvidita společnosti byla **do roku 2010** na poměrně **dobré úrovni**. Dokonce na tom byla KLASSA lépe, jako její odvětvový konkurent. Celková likvidita se udržovala v rozmezí 1,35 až 1,76. Je to dáno tím, že management počítal s tím, že se upadající výroba v letech 2009 a 2010 opět zvýší. Ve srovnání s konkurencí je na tom KLASSA, co se týče likvidity v roce 2011, špatně.

7 Návrh strategie

Z výsledků strategické analýzy vyplývá, že odvětví výroby školního nábytku, nemá dle analýz dostatečný potenciál na to, aby nepůsobil na vývoj firmy KLASSA negativně vzhledem k její stávající situaci.

Konkurence v odvětví je už tak daleko, že firma KLASSA bude mít velký problém, jí dosáhnout, ačkoliv poměrně nedávno zaujímala přední postavení na trhu s výrobou školního nábytku. Myslím si, že za to může z pohledu zákazníka abstinence levné, sériově vyráběné řady nábytku. Ať už se jedná o nábytek pro školy či kanceláře.

Aby se mohla firma dostat z dluhových problémů, potřebuje začít spolupráci s konkurenčním podnikem na trhu, sama to nedokáže. Přední výhodou firmy KLASSA jsou kapacity, se kterými má stále možnost, zahájit výrobu. Měla by tak učinit do konce roku 2012 hned ze dvou důvodů. Jedním je to, že do konce roku má klesnout úroková sazba úvěrů. To je pozitivní zpráva, pokud by potřebovala zdroje k rozběhnutí výroby. Druhý důvod je, že od příštího roku nezbude prostor na hledání možností, jak zůstat na trhu, díky očekávaným nárůstům nákladů, popsaných v analýze.

Moje konkrétní představa je taková, že firma KLASSA naváže spolupráci s firmou AV MEDIA, a. s. pro kterou bude dodavatelem nábytku, u realizace zakázek na vybavení hal, či přednáškových místností multimediálním vybavením.

Moje druhá představa je taková, že začne směřovat svou nabídku primárně vysokým školám a sekundárně mateřským školám. Přičemž vytvoří jednu typovou řadu, která bude mít ekonomický charakter, tzn., bude cenově levná s cílem zjistit, zdali to ovlivní spotřebním chování zákazníků a pomůže firmě od dluhů.

8 Závěr

Primárním cílem této práce bylo nalézt klíčové faktory v odvětví, které ovlivňují její existenci na trhu, s ohledem na její finanční situaci. Domnívám se, že stanovený cíl byl splněn.

Před praktickým použitím metod a technik strategické analýzy podniku, jsem v teoretické části přiblížil jejich využití.

V praktické části jsem provedl analýzu makroekonomických faktorů pomocí analýzy PEST, kterou jsem doplnil konkurenční analýzou M. Portera. Pro přiblížení finanční stránky jsem použil analýzu poměrových ukazatelů a pro srovnání firmy s odvětvím, jsem tyto výsledky srovnal s poměrovými ukazateli konkurenční firmy, což napomohlo k vytvoření představy o konkurenčním vývoji.

Sekundárním cílem práce bylo určit, které z faktorů budou na podnik působit v budoucnu, čehož se mi také podařilo docílit.

V závěru práce jsem provedl vyhodnocení jednotlivých analýz s doporučením možného budoucího vývoje.

Přes přetrvávající recesi v oblasti výroby školního nábytku, a z důvodu velmi špatné finanční situace podniku, hrozí firmě KLASSA úpadek. Dle mého názoru by se měla firma KLASSA snažit navázat spolupráci s obdobně velkým podnikem v konkurenčním okolí a využít tak naráz dvě výhody. Zbavit se konkurence a zvýšit tak možnosti svého přežití.

Doufám, že závěry a doporučení, které vznikly vypracováním této bakalářské práce, budou ve zkoumaném podniku aplikovány a zvýší jeho výkonnost a konkurenceschopnost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

1. DAVID, Fred R. *Strategic management: concept & case*. 7TH ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1999. ISBN 0-13-080785-0.
2. DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-85467-77-1.
3. DLUHOŠOVÁ, Dana a kol. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilit*. 3. upravené vydání. Praha: EKOPRESS, 2010. ISBN 978-80-86929-68-2.
4. FUCHS, Kamil a Pavel Tuleja. *Základy ekonomie*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-74-2.
5. HUSSEY, David E. *Strategic management: from theory to implementation*. 4TH ed. Oxford: Butterworth Heinemann, 1998. ISBN 0-7506-3849-4.
6. JOHNSON, Gerry, Kevan Scholes a Richard Whittington. *Exploring corporate strategy: text&cases*. 8TH ed. Harlow: Financial Times Prentice Hall, 2008. ISBN 978-0-273-71192-6.
7. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vydání. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
8. KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří Hnilica. *Finanční analýza: Krok za krokem*. 2. Vydání. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-713-5.
9. LEDNICKÝ, Václav. *Strategický management*. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2000. ISBN 80-7048-019-x.
10. MANKIW, Gregory N. *Zásady ekonomie*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, a. s., 2009. ISBN 80-7169-891-1.
11. SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel Buchta. *Strategická analýza: 2. přepracované a rozšířené vydání*. 2. přeprac. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-376-1.

Internetové zdroje

1. BLAŽKOVÁ, Dana. Poradna pracovní právo: *Zákoník práce novela od 1. 1. 2012 - změny v pracovním právu od roku 2012*. [online]. c2012, Aditus Consult s.r.o., 2012. 3.1.2012. [cit.2012-07-06]. Dostupné z <http://www.poradna-pracovni-pravo.cz/clanek>.
2. CzechTrade. Businessinfo.cz: *CZ NACE 31 - Výroba nábytku*. [online]. c2012. [cit. 2012-04-05]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/files/archiv/dokumenty>.
3. Česká národní banka. *Aktuální prognóza ČNB*. [online]. c2012, Copyright © Česká národní banka, 2003-2012, 3.5.2011. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika.
4. DUBSKÁ, Drahomíra a Mládek, Tomáš. Český statistický úřad: *Vývoj ekonomiky České republiky v 1. čtvrtletí 2012*. [online]. 2012, Český statistický úřad, 2012, 8.6.2012. [cit. 2012-07-07]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu/>.
5. DVOŘÁKOVÁ, Romana. Účetní kavárna.cz: *Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob*. [online]. c2012, WOLTERS KLUWER ČR, a. s., 2012. 18.5.2012. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/uzitecne-tabulky>.
6. FOREJTOVÁ, Veronika. Analýza vývoje ekonomiky a konkurenceschopnosti ČR 2011: *Ministerstvo průmyslu a obchodu předložilo vládě Analýzu vývoje ekonomiky ČR a její mezinárodní konkurenceschopnosti za rok 2011*. [online]. 2011, Copyright 2005 MPO, 4.7.2012. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.mpo.cz/dokument105524>.
9. JONÁŠ, Radek. Strateg.cz: *Strategická situační analýza*. [online]. c2012. [cit.2012-07-06]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.
10. JUŘÍČKOVÁ, Lenka. Demografické informace, analýzy a komentáře: *Budoucí vývoj populace České republiky*. [online]. c2009, © 2004-2009 Hůle Daniel, 6.11.2005. [cit.2012-07-06]. Dostupné z: http://www.demografie.info/?cz_detail_clanku&artclID=199.
11. KDZ spol. s r.o. - specialista na technické realizace a učebny [online]. c2011, Copyright KDZ, spol. s r.o.- učebny a realizace učeben 2007-2011. [cit.2012-06-29]. Dostupné z <http://www.kdz.cz/>.

12. KLEŇHOVÁ, Michaela. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy: *01_rocenka_VSE_2010.pdf*. [online]. c2012, Programming QCM, s.r.o., 17.4.2012. [cit. 2012-06-29]. Dostupné z <http://www.msmt.cz/file/21814>.
13. Ministerstvo financí České republiky: *Metodiky ESA 95, GFS 1986 a GFS 2001 - Metodiky vykazování vládního deficitu a dluhu*. [online]. c2005, Copyright © 2005, Ministerstvo financí ČR, 2012. [cit.2012-06-29]. Dostupné z: http://www.mfcr.cz/cps/ESA_95_26520.
14. MORRISON, Mike. RapidBI: *PESTLE analysis*. [online]. c2011, [cit. 2012-01-24]. Dostupné z: <http://rapidbi.com/the-pestle-analysis-tool/>.
15. N, Silva. Businessballs: *Pest market analysis tool, PEST analysis method and examples, with free PEST template*. [online]. c2012, © alan chapman 1995-2010, 24.11.2011. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z: <http://www.businessballs.com/pestanalysisfreetemplate>.
16. OHLÍDAL, Ivan. Ivanohlidal.cz: *Úpadek českého školství*. [online]. 2012. [cit.2012-07-06]. Dostupné z <http://www.ivanohlidal.cz/rs>.
17. PAVELEK, Petr. Ministerstvo financí České republiky: *Strategie financování a řízení státního dluhu České republiky*. [online]. 2011, Copyright © 2005-2009, Ministerstvo financí ČR, 12.12.2011. [cit.2012-06-29]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cps>.
18. REDAKCE, Investicniweb.cz. *Ekonomika: Německá ekonomika nevydržela, dluhová krize ji ničí*. [online]. 2012, [Fragaria s.r.o.](http://www.fragaria.s.r.o), c2009, 21.6.2012. [cit. 2012-07-04]. Dostupné z <http://www.investicniweb.cz/ekonomika/2012/6/21/clanky>.
19. REUTERS. Finance.cz: *Ekonomické ukazatele - Česko – Poslední změna 02/05*. [online]. c2011, Finance media a.s., 2.5.2011. [cit. 2012-07-01]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance>.
21. SIDDHU, Deepan. D4deepan.blogspot: *What is TOWS Matrix*. [online]. 2012, Deepan's Private Network (DPN™), 21.3.2012, [cit. 2012-05-28]. Dostupné z: <http://d4deepan.blogspot.com/2012/03/what-is-tows-matrix>.

22. SOBOTKA, Bohuslav. Aktuálně.cz: *Soudruzi z ODS a TOP 09 udělali s DPH chybu*. [online]. c2012, 1999 – 2012 © centrum holdings. 2.7.2012. [cit. 2012-07-06]. Dostupné z: <http://blog.aktualne.centrum.cz/blogy/bohuslav-sobotka>.

23. The Chartered Institute of Personnel and Development. Cipd.co.uk: *PESTLE analysis* [online]. c2012, CIPD 2012. 13.11.2010. [cit.2012-07-06]. Dostupné z: <http://www.cipd.co.uk/hr-resources/factsheets/pestle-analysis>.

24. Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad. Databáze Ročních národních účtů: *Časové řady ukazatelů účtů výroby a tvorby důchodů*. [online]. c2012, Český statistický úřad, 2012. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z : <http://apl.czso.cz/pll/rocenka>.

25. Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech: *Hlavní makroekonomické ukazatele*. [online]. c2012, Český statistický úřad, 2012. 1.4. 2012. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu>.

26. Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad. *Indexy spotřebitelských cen – inflace – květen 2012*. [online]. c2012, Český statistický úřad, 2012. 12.7.2012. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z <http://www.czso.cz/csu>.

27. Vlastní zpracování dle: Český statistický úřad. Česká republika od roku 1989 v číslech: *Vzdělání a kultura; Tab. 12.01. - 12.08*. [elektronický soubor, online]. c2012, Český statistický úřad, 2012. 03.04.2012 [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu>.

28. Wikipedie otevřená encyklopedie: *Ekonomická krize 2007-2010*. [online]. c2012, Copyright Creative Commons, 26.4.2012. [cit. 2012-06-07]. Dostupné z: http://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Ekonomick%C3%A1_krize_2007-2010.

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
p.b.	Procentní bod
HDP	Hrubý domácí produkt
DPH	Daň z přidané hodnoty
ČNB	Česká národní banka
ČSÚ	Český statistický úřad
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROA	Rentabilita aktiv
ROS	Rentabilita tržeb
ROCE	Rentabilita celkového kapitálu
EU	Evropská Unie
MSČR	Ministerstvo spravedlnosti České republiky
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MF	Ministerstvo financí

SEZNAM TABULEK

Tabulka 5.1: Výroba a tvorba důchodů podle klasifikace produkce odvětví CZ-NANCE.....	27
Tabulka 5.2: Zaměstnanost v odvětví výroby nábytku dle CZ-NACE 31	30
Tabulka 5.3: Počet firem v odvětví CZ-NACE 31	31
Tabulka 5.4: Veřejné výdaje na školství	33
Tabulka 5.5: Vývoj sazby daně z příjmu právnických osob období (2007-2012)	34
Tabulka 5.6: Vývoj HDP v České republice za období (2005-2011)	35
Tabulka 5.7: Vývoj inflace v letech 2005 – 2011	37
Tabulka 5.8: Celkový počet škol a studentů za šk. roky 2006/2007 – 2010/2011	39
Tabulka 5.9: Ukazatele rentability firmy KLASSA za období 2007-2011	46
Tabulka 5.10: Ukazatele aktivity firmy KLASSA	49
Tabulka 5.11: Ukazatele aktivity firmy MULTIP	49

Tabulka 5.12: Ukazatele zadluženosti firmy KLASSA	51
Tabulka 5.13: Ukazatele likvidity firmy KLASSA.....	52

SEZNAM GRAFŮ

Graf 5.1: Vývoj produkce v odvětví CZ-NACE 31.	28
Graf 5.2: Podíl hrubé přidané hodnoty na celkové produkci odvětví výroby nábytku	29
Graf 5.3: Struktura podnikatelských subjektů v CZ-NACE 31	30
Graf 5.4: Vývoj hr. státního dluhu od roku 2005 do 2011 s předpovědí do 2014 (v mld.).....	32
Graf 5.5: Prognóza vývoje HDP dle ČNB	36
Graf 5.6: Předpověď vývoje míry inflace dle ČNB	37
Graf 5.7: Predikce vývoje úrokových sazeb (3M PRIBOR) dle ČNB.....	38
Graf 5.8: Grafické vyjádření celk. počtu škol a studentů v ČR (2007-2011)	39
Graf 5.9: Vývoj počtu studujících v období od 2006 do 2011 roku.....	40
Graf 5.10: Živě narozených (v tis.)	41
Graf 5.11: ROA – Srovnání s konkurencí	47
Graf 5.12: ROE – Srovnání s konkurencí	48
Graf 5.13: Srovnání zadluženosti firem KLASSA a MULTIP	51
Graf 5.14: Srovnání likvidity firem KLASSA a MULTIP.....	52

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 3.1: Rozdělení okolí podniku.....	6
Obrázek 3.2: Porterův model pěti konkurenčních sil	10
Obrázek 3.3: Vztah mezi zdroji, schopnostmi, konkurenční výhodou a klíčovými faktory úspěchu.....	15
Obrázek 3.4: Matice SWOT	23

SEZNAM VZORCŮ

3.1	Bazický index	4.8	Ukazatel obratu zásob
3.2	Koeficient přírůstku	4.9	Ukazatel doby splatnosti pohledávek
4.1	Rentabilita aktiv (ROA)	4.10	Doba splatnosti kr. závazků
4.2	Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)	4.11	Podíl vlastního kapitálu na aktivech
4.3	Rentabilita tržeb (ROS)	4.12	Stupeň krytí stálých aktiv
4.4	Rentabilita investovaného kapitálu (ROCE)	4.13	Majetkový koeficient
4.5	Ukazatel celkové likvidity	4.14	Ukazatel celkové zadluženosti
4.6	Ukazatel pohotové likvidity	4.15	Ukazatel zadluženosti vlastního kapitálu
4.7	Ukazatel obratu aktiv	4.16	Úrokové krytí

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;

- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);

- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;

- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona; - bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 11. července 2012

Štěpán Csiba

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Aktiva společnosti KLASSA plus, s. r. o. (2007-2011)	70
Příloha č. 2: Pasiva společnosti KLASSA plus, s. r. o.	72
Příloha č. 3: Ukazatele finanční analýzy firmy MULTIP Moravia, s. r. o.	74
Příloha č. 4: Způsob výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů firmy KLASSA.....	75

Přílohy

Příloha č. 1: Aktiva společnosti KLASSA plus, s. r. o. (2007-2011)

	Rozvaha (tis.)	2007	2008	2009	2010	2011
	AKTIVA CELKEM	50 131	53 837	45 602	42 024	32 977
A.	Pohledávky za upsaný základní kapitál	0	0	0	0	0
B.	Dlouhodobý majetek	25 484	23 789	20 892	18 164	18 223
B. I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	755	1 247	714	121	121
B. I. 1.	Zřizovací výdaje	0	0	0	0	0
	2. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	0	0	0	0	0
	3. Software	741	1 235	705	108	108
	4. Ocenitelná práva	14	12	9	7	7
	5. Goodwill (+/-)	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	6	6
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0	0
B. II.	Dlouhodobý hmotný majetek	24 729	22 542	20 178	18 043	18 102
B. II. 1.	Pozemky	672	645	645	645	645
	2. Stavby	16 992	16 473	15 735	14 998	14 998
	3. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	7 065	5 424	3 627	2 400	2 452
	4. Pěstitelské celky trvalých porostů	0	0	0	0	0
	5. Základní stádo a tažná zvířata	0	0	0	0	0
	6. Jiný dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
	7. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	0	0	171	0	7
	8. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	0	0	0	0	0
	9. Oceňovací rozdíl k nabytému majetku (+/-)	0	0	0	0	0
B. III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
B. III. 1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	0	0	0	0	0
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	3. Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
	4. Půjčky a úvěry ovládaným a řízeným osobám a účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
	5. Jiný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	6. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
C.	Oběžná aktiva	24415	29855	24641	23799	14704

C. I.	Zásoby	9 324	14 390	12 031	9 055	5 417
C. I. 1.	Materiál	4 875	6 492	6 137	5 083	3 659
2.	Nedokončená výroba a polotovary	2 595	3 756	2 355	2 181	1 027
3.	Výrobky	1 143	2 251	1 801	976	456
4.	Zvířata	0	0	0	0	0
5.	Zboží	711	1 891	1 738	815	275
6.	Poskytnuté zálohy na zásoby	0	0	0	0	0
C. II.	Dlouhodobé pohledávky	0	0	0	0	0
C. II. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	0
5.	Dohadné účty aktivní	0	0	0	0	0
6.	Jiné pohledávky	0	0	0	0	0
7.	Odložená daňová pohledávka	0	0	0	0	0
C. III.	Krátkodobé pohledávky	14 788	14 884	9 464	10 947	6 620
C. III. 1.	Pohledávky z obchodních vztahů	5 634	13 065	8 196	9 373	5 352
2.	Pohledávky za ovládanými a řízenými osobami	0	0	0	0	0
3.	Pohledávky za účetními jednotkami pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
4.	Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	0	0	0	0	9
5.	Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	0	0	1 071	0	0
6.	Stát - daňové pohledávky	8 661	1 246	171	18	0
7.	Ostatní poskytnuté zálohy	310	573	0	710	250
8.	Dohadné účty aktivní	0	0	26	0	10
9.	Jiné pohledávky	183	0	0	846	999
C. IV.	Krátkodobý finanční majetek	303	581	3 146	3 797	2 667
C. IV. 1.	Peníze	63	44	359	3 492	2 550
2.	Účty v bankách	240	537	2 787	305	117
3.	Krátkodobé cenné papíry a podíly	0	0	0	0	0
4.	Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	0	0	0	0	0
D. I.	Časové rozlišení	232	193	69	61	50
D. I. 1.	Náklady příštích období	232	193	69	61	50
2.	Komplexní náklady příštích období	0	0	0	0	0
3.	Příjmy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle: účetní výkazy společnosti

Příloha č. 2: Pasiva společnosti KLASA plus, s. r. o.

Rozvaha (tis.)	2007	2008	2009	2010	2011
PASIVA CELKEM	50 131	53 837	45 602	42 024	32 977
Vlastní kapitál	13 697	10 581	13 567	8 165	3 196
Základní kapitál	300	300	300	300	300
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	0	0	0	0	0
Změny základního kapitálu (+/-)	0	0	0	0	0
Kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Emisní ážio	0	0	0	0	0
Ostatní kapitálové fondy	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků (+/-)	0	0	0	0	0
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách (+/-)	0	0	0	0	0
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	40	41	42	43	44
(ř. 78 + 79)	0	0	0	0	0
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	40	41	42	43	44
Statutární a ostatní fondy	0	0	0	0	0
Výsledek hospodaření minulých let (ř.	10 489	13 318	10 241	13 227	7 823
Nerozdělený zisk minulých let	10 489	13 318	10 241	13 227	13 227
Neuhrazená ztráta minulých let (-)	0	0	0	0	-5 404
Výsledek hospodaření běžného účetního období	2 868	-3 078	2 984	-5 405	-4 971
(ř. 01 - 68 - 72 - 77 - 80 - 84 - 117) = ř. 60 výkazu zisku a ztráty v plném rozsahu	0	0	0	0	0
Cizí zdroje	36 236	42 968	32 035	33 859	29 780
Rezervy	679	1 358	2 036	2 036	0
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	679	1 358	2 036	2 036	0
Rezervy na důchody a podobné závazky	0	0	0	0	0
Rezerva na daň z příjmů	0	0	0	0	0
Ostatní rezervy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	403	429	521	521	521
Závazky z obchodních vztahů	0	0	0	0	0
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	0	0	0	0	0
Dlouhodobé přijaté zálohy	0	0	0	0	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dlouhodobé směnky k úhradě	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	0	0	0	0	0

Odložený daňový závazek	403	429	521	521	521
	0	0	0	0	0
PASIVA	0	0	0	0	0
b	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	15 256	22 167	11 744	13 538	15 101
Závazky z obchodních vztahů	11 795	16 861	8 037	9 274	9 080
Závazky k ovládaným a řízeným osobám	0	0	0	0	0
Závazky k účetním jednotkám pod podstatným vlivem	0	0	0	0	0
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	961	3 354	2 300	2 907	2 942
Závazky k zaměstnancům	873	1 039	968	429	1 225
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	392	452	420	368	866
Stát - daňové závazky a dotace	743	0	0	507	931
Krátkodobé přijaté zálohy	485	416	0	27	0
Vydané dluhopisy	0	0	0	0	0
Dohadné účty pasivní	0	0	0	0	0
Jiné závazky	8	46	20	26	59
Bankovní úvěry a výpomoci	19 898	19 014	17 734	17 765	14 159
Bankovní úvěry dlouhodobé	10 430	5 444	2 579	2 579	1 339
Krátkodobé bankovní úvěry	9 468	2 250	15 155	14 597	12 821
Krátkodobé finanční výpomoci	0	11 321	0	590	0
Časové rozlišení	199	288	0	0	0
Výdaje příštích období	199	288	0	0	0
Výnosy příštích období	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování dle: Účetní výkazy společnosti

Příloha č. 3: Ukazatele finanční analýzy firmy MULTIP Moravia, s. r. o.

Ukazatele rentability	2007	2008	2009	2010
Rentabilita celk. aktiv (ROA)	16,22%	24,56%	-9,68%	5,47%
Rentabilita tržeb (ROS)	7,55%	12,57%	-5,49%	3,84%
Obrat celk. aktiv	1,79	1,60	1,60	1,59
Rentabilita kapitálu (ROCE)	45,81%	50,68%	-30,02%	11,25%
Rentabilita vl. Kapitálu (ROE)	49,07%	51,70%	-30,13%	11,25%
Rentabilita tržeb (ROS)	6,28%	11,43%	-7,03%	2,81%
Obrat celk. aktiv	1,79	1,60	1,60	1,59
Majetkový koeficient	4,36	2,83	2,68	2,51
Mzdová náročnost tržeb	10,51%	10,18%	12,40%	12,06%

Ukazatele aktivity	2007	2008	2009	2010
Obrat aktiv	1,79	1,60	1,60	1,59
Obrat zásob	4,63	2,74	4,01	4,54
Doba inkasa pohledávek	47,41	48,53	64,34	75,27
Doba úhrady krát. závazků	115,31	74,17	79,31	76,16

Ukazatele zadluženosti	2007	2008	2009	2010
Podíl vl. kapitálu na aktivech	22,91%	35,35%	37,25%	39,80%
Stupeň krytí st. Aktiv	4,14	4,48	3,37	3,62
Majetkový koeficient				
Ukazatel celkové zadluženosti	76,05%	63,86%	61,88%	59,01%
Podíl cizího kapitálu na vlastním	3,32	1,81	1,66	1,48
Úrokové krytí	7,13	13,48	-3,94	3,35

Ukazatele likvidity	2007	2008	2009	2010
Celková likvidita	1,14	2,32	1,95	2,09
Pohotová likvidita	0,73	1,67	1,14	1,10

Zdroj: Vlastní zpracování dle: MŠČR

Příloha č. 4: Způsob výpočtu jednotlivých poměrových ukazatelů firmy KLASSA

Rentabilita celk. aktiv (ROA)	(3639+785) "/" 50131
Rentabilita tržeb (ROS)	(3639+785) "/" (10198+80509+16645)
Obrat celk. aktiv	(10198+80509+16645) "/" 50131
Rentabilita kapitálu (ROCE)	(3639+785) "/" (13697+679+403+10430)
Rentabilita vl. Kapitálu (ROE)	2868 "/" 13697
Rentabilita tržeb (ROS)	2868 "/" (10198+80509+16645)
Obrat celk. aktiv	(10198+80509+16645) "/" (10198+80509+16645)
Majetkový koeficient	(10198+80509+16645) "/" 13697

Ukazatele aktivity	2007
Obrat aktiv	(10198+80509+16645) "/" 50131
Obrat zásob	(10198+80509+16645) "/" 9324
Doba inkasa pohledávek	14788 "/" ((10198+80509+16645)/360)
Doba úhrady krát. závazků	15256 "/" ((10198+80509+16645)/360)

Ukazatele zadluženosti	2007
Podíl vl. kapitálu na aktivech	13697 "/" 50131
Stupeň krytí st. Aktiv	(13697+36236) "/" (755+24729)
Ukazatel celkové zadluženosti	36236 "/" 50131
Podíl cizího kapitálu na vlastním	36236 "/" 13697
Úrokové krytí	(3639+785) "/" 785

Ukazatele likvidity	2007
Celková likvidita KLASSA	24415 "/" 15256
Pohotová likvidita KLASSA	(24415-9324) "/" 15256

Zdroj: Vlastní zpracování dle účetních výkazů společnosti

Stejný způsob výpočtu byl použit i u ostatních let.